

وزارة الداخلية

القيادة العامة لشرطة الشارقة

إدارة مركز بحوث الشرطة





إدارة المعرفة الأمنية ودورها في تطوير الابتكار الأمني

دراسة تطبيقية على إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء بالقيادة العامة لشرطة الشارقة

المقدم / عبدالله علي بن خلفان الزعابي

214

2019 214

إدارة المعرفة الأمنية ودورها في تطوير الابتكار الأمني

المقدم / عبدالله علي بن خلفان الزعابي

إدارة المعرفة الأمنية ودورها في تطوير الإبتكار الأمني

(دراسة تطبيقية على إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء

بالقيادة العامة لشرطة الشارقة

رسالة مقدمة لتسجيل درجة الماجستير في علوم الشرطة

من أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة

إعداد

المقدم / عبد الله علي بن خلفان الزعابي

الشارقة 2019م

- ز ع . أ
- إدارة المعرفة الأمنية ودورها في تطوير الإبتكار الأمني (دراسة تطبيقية على إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء)بالقيادة العامة لشرطة الشارقة / عبد الله علي بن خلفان الزعابي -الشارقة. الإمارات العربية المتحدة: شرطة الشارقة، إدارة مركز بحوث الشرطة، 2019م.
- 275 ص ؛ 24 سم. _ (مركز بحوث الشرطة ؛ 214)

أطروحة (ماجستير) - أكاديمية العلوم الشرطية بالشارقة

يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية

يشتمل على ملاحق

- 1- الشرطة - تنظيم وإدارة
- 2- الشارقة - (الإمارات العربية المتحدة) - الشرطة
- 3- تقييم الأداء　　　4- إدارة الأفراد
- 5- الابتكار　　　أ- العنوان

ISBN978-9948-37-624-8

تمت الفهرسة بمعرفة مكتبة الشارقة

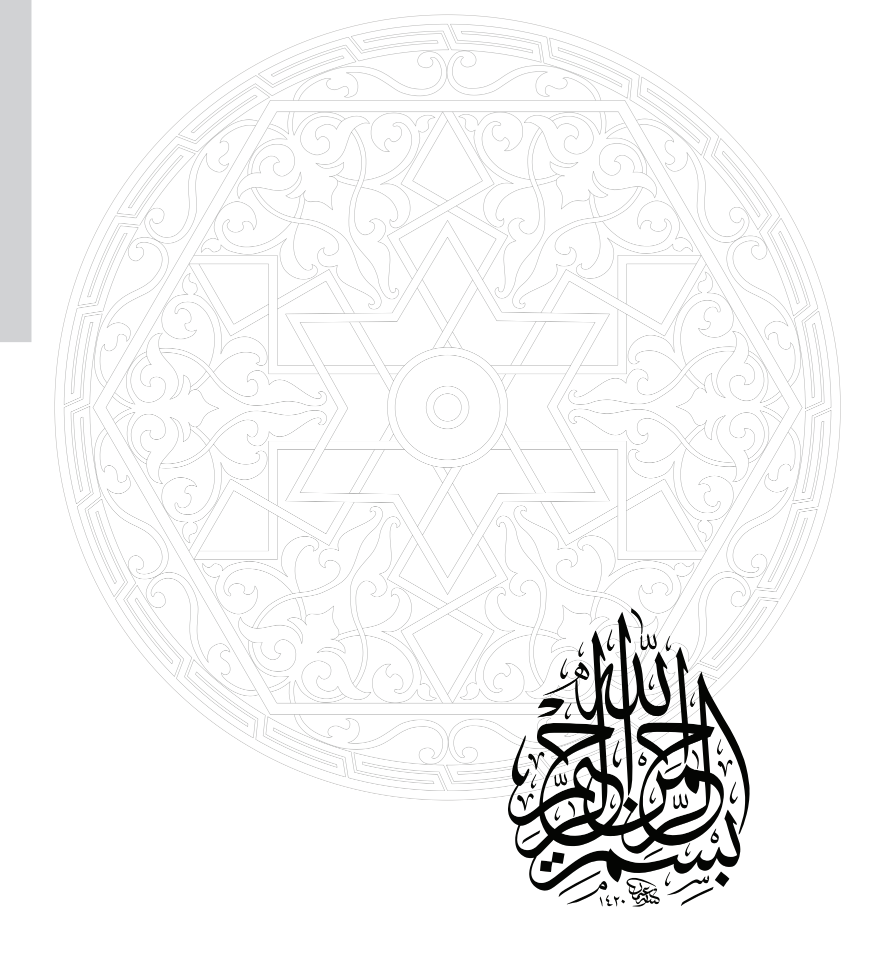
مادة الإصدارات تعبر عن آراء كاتبيها
وليس بالضرورة عن رأي مركز بحوث الشرطة

الطبعة الأولى 1440هـ – 2019م

ص. ب: 29 ، الشارقة – الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 5059595 – 009716 براق: 5382013 – 009716

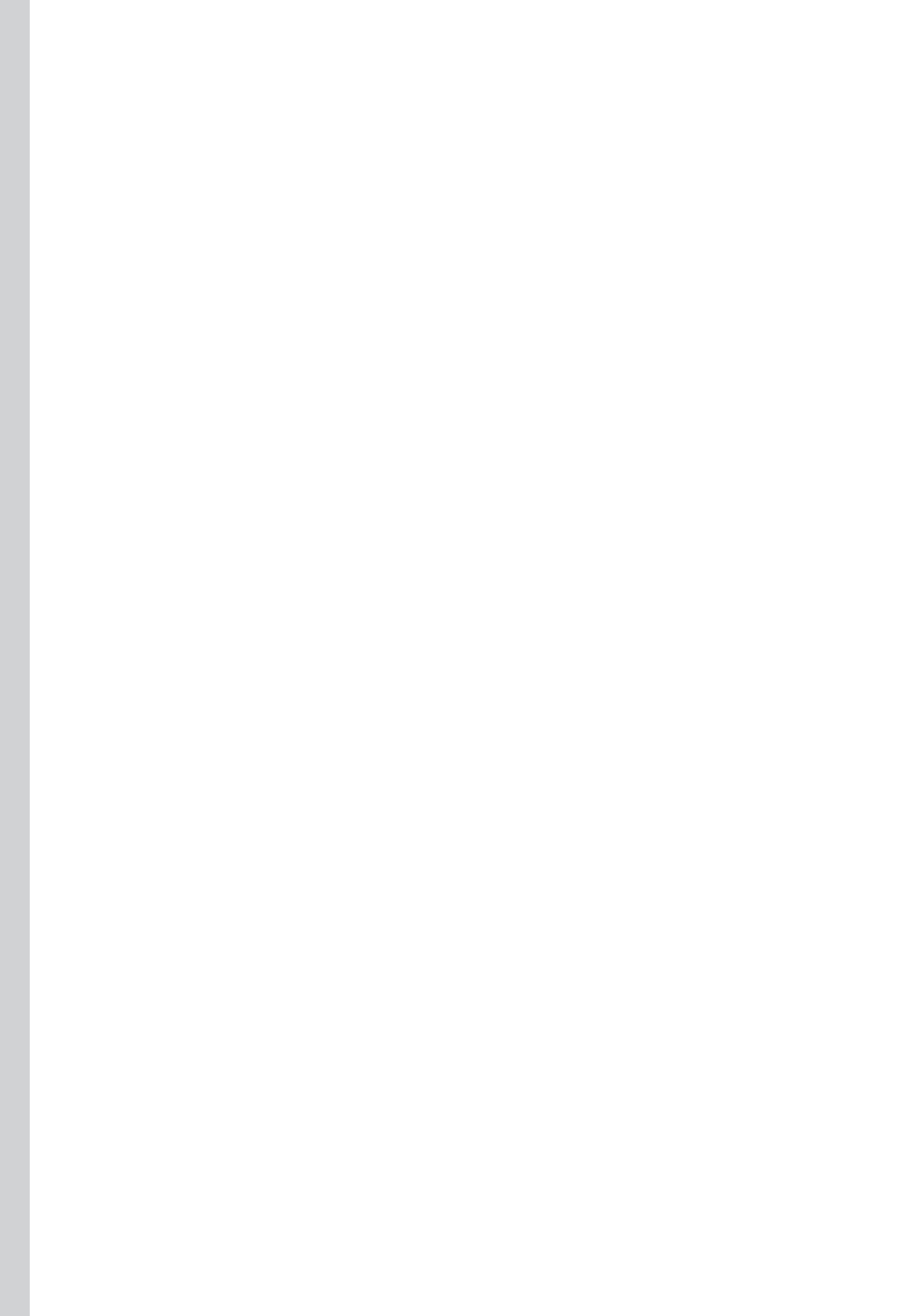
E-mail: prc@shjpolice.gov.ae Website : www.shjpolice.gov.ae



قال تعالى:

الذين آمنوا ولم يلبسوا إيمانهم بظلم أولئك لهم الأمن وهم مهتدون

سورة الأنعام / الآية (82)



التوجه الاستراتيجية لوزارة الداخلية
2017 - 2021م

- **الرؤيــة :**

أن تكون دولة الإمارات العربية المتحدة من أفضل دول العالم في تحقيق الأمن والسلامة.

- **الرسالـة :**

أن نعمل بفاعلية وكفاءة ولتعزيز جودة الحياة لمجتمع الإمارات من خلال تقديم خدمات الأمن والسلامة بطرق ذكية وبيئة محفزة للابتكار وذلك حفاظا على الأرواح والأعراض والممتلكات.

- **القيــم :**

1- العدالة. 2- العمل بروح الفريق. 3- التميز والابتكار.
4- حســن التعامل. 5- النزاهة. 6- الولاء.
7- المواطنة الايجابية.

- **الأهداف الاستراتيجية :**

1- تعزيز الأمن والأمان.
2- جعل الطرق أكثر أمنا.
3- تعزيز السلامة والحماية المدنية.
4- ضمان الجاهزية والاستعداد في مواجهة الأحداث.
5- تعزيز رضا المتعاملين بالخدمات المقدمة.
6- ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية.
7- ترسيخ ثقافة الابتكار في بيئة العمل المؤسسي.

يقوم مركز بحوث شرطة الشارقة بإصدار ونشر سلسلة من الدراسات في مختلف مجالات العمل الأمني والشرطي.

شــروط النشـــر

1. الأصالة في مجال العلوم الشرطية والأمنية والتخصصات الأخرى ذات الصلة، وأن تكون الدراسة لم يسبق نشرها من قبل.

2. مراعاة قواعد وأصول البحث العلمي من حيث الأسلوب والنظرية والمنهج.

3. أن تتضمـن الدراسـة الرجـوع إلـى المصـادر العلميـة الحديثة.

4. أن تكتب الدراسة وتطبع بلغة عربية سليمة ويرفق معها ملخص باللغتين العربية والإنجليزية وألا يقل حجم الدراسة عن أربعين صفحة.

5. يلتزم الباحث بعدم إرسال دراسته إلى أي جهة أخرى للنشر حتى يصل إليه رد المركز وتعطى الأولوية للنشر حسب الأسبقية الزمنية للتحكيم.

6. لا يلتـزم المركز برد أصل الدراسة سـواء تـم نشـــرها أم لا.

7. تخضع الدراسات للتحكيم وتقرر الهيئة العلمية المشرفة على الإصدارات صلاحية الدراسة للنشر بناء على رأي ثلاثة محكمين متخصصين.

أعضـاء الهيئـة العلمية المشرفة علـى إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة:

تقديـــم

تمثل مناهج البحث العلمي السبيل الرئيسي لإقامة الحضارات واستباق الأمم. كما أنها تعد الأداة الأولى في تطويع تحديات الحاضر واستشراف المستقبل.

ويعد مركز بحوث شرطة الشارقة بالقيادة العامة لشرطة الشارقة أحد المراكز البحثية بالدولة والتي تتطلع بدور مهم في رصد كافة الظواهر الاجتماعية والأمنية وبحث أفضل الآليات للاستفادة من إيجابياتها ووأد سلبياتها لضمان استمرار ركب التنمية والتقدم ، كما يقوم المركز من خلال دراساته في مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والقانونية والأمنية وبالتعاون والتنسيق مع المراكز البحثية الأخرى بالدولة وخارج الدولة بتقديم أفضل الحلول والمقترحات لكافة قضايا المجتمع.

وفي هذا الصدد تتعدد صور النشاط العلمي لمركز البحوث ما بين مؤتمرات وندوات وعقد دورات وحلقات ومحاضرات ومنشورات علمية ، وهو الأمر الذي يسهم بلا ريب في إثراء مجالات الفكر العلمي والأمني المختلفة وتقديم المشورة الفاعلة لمتخذي القرار وتوفير قاعدة علمية متميزة لكافة الباحثين والعاملين في مجالات العمل الاجتماعي والقانوني والأمني المختلفة للنهل منها وتقديم كل ما هو نافع ومفيد للحفاظ على مكتسبات المجتمع وأمنه.

والله ولي التوفيق،،،

اللواء / سيف محمد الزري الشامسي

قائد عام شرطة الشارقة

توطئــــة

في إطار تفعيل دور مراكز البحوث الأمنية ، يصدر مركز بحوث شرطة الشارقة مجموعة من الدراسات والبحوث في مجالات الأمن بمفهومه الشامل بهدف تكوين ثقافة أمنية لدى العاملين في الجهاز الشرطي، ودعم الدور المجتمعي في مجالات مكافحة الجريمة، كما أنها وفي الوقت ذاته تمُد صاحب القرار الأمني بقاعدة بيانات علمية دقيقة تساعده في اتخاذ القرار السليم.

وتتضمن إصدارات عام 2019م عدداً من الدراسات والأبحاث المتميزة التي جاءت استجابة للتحديات الأمنية والمجتمعية وتصدياً للجرائم المستحدثة وملبية للتوجه الوطني والمؤسسي نحو التميز الاستراتيجي مواكبة للتطورات العالمية والمتمثلة في العولمة وإفرازاتها وتعالج قضايا أمنية وإدارية، بالإضافة إلى موضوعات قانونية واجتماعية.

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى الترابط بين آليات عمل إدارة المعرفة، وعلاقتها التكاملية مع الابتكار الوظيفي الشرطي، وبيان العلاقة المتداخلة بين عمليات إدارة المعرفة، والأداء الأمني عبر تمكين الابتكار الوظيفي الشرطي.

نأمل أن تشكل هذه الدراسات بجانب الفعاليات العلمية التي يقدمها مركز بحوث الشرطة زاداً فكرياً ومعرفياً يعود بالنفع على كافة المواطنين والمقيمين في دولة الإمارات العربية المتحدة وفي أرجاء وطننا العربي والمهتمين والمختصين بهذا المجال.

العميد الدكتور / خالد حمد الحمادي

مدير إدارة مركز بحوث شرطة الشارقة



المحتويـــات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مستخلـــــص

لقد كانت وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة ولا تزال سبّاقة في مجال التشجيع على المعرفة، وذلك لما لها من أثر كبير على الأداء والابتكار في العمل الأمني، وتأتي هذه الدراسة والتي هي بعنوان "إدارة المعرفة الأمنية ودورها في تطوير الابتكار الأمني" لبيان محاور عمليات المعرفة ودورها في تشجيع الابتكار الوظيفي في المؤسسة الشرطية، من أجل تطوير منظومة الأداء الأمني ومواجهة التحدّيات والمتغيّرات، فبيّنت الدراسة مفهوم إدارة المعرفة، وطرق استثمارها في بناء الاستراتيجيّة الأمنيّة بصورة متكاملة لتعزيز العمل الشرطي، من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى الترابط بين آليات عمل إدارة المعرفة، وعلاقتها التكاملية مع الابتكار الوظيفي الشرطي، وبيان العلاقة المتداخلة بين عمليات إدارة المعرفة، والأداء الأمني عبر تمكين الابتكار الوظيفي الشرطي، وقسّم الباحث الدراسة إلى ثلاثة فصول، تناول الفصل الأوّل الاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة، وأمّا الفصل الثاني تناول استراتيجية إدارة المعرفة والابتكار الأمني، وأمّا الفصل الثالث فشمل دراسة ميدانيّة حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصنا إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

إنّ إدارة المعرفة الضمنيّة تعزّز العمل من خلال تقييم الأداء المؤسسي حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة (88 %)، وأمّا عبارة توفر الإدارة مصادر المعلومات من مكتبة وإنترنت.. إلخ فكانت نسبة الموافقة (80 %)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها:

1. تطوير منهج إدارة المعرفة وربطه بشكل أكبر بالعمل الأمني، وتطوير عمل فرق إدارة المعرفة وتوسيع نطاق عملها.
2. التشجيع على الابتكار بشكل أكبر وتحفيز العاملين؛ عبر وضع برامج أكثر فاعلية، وتطوير عمليات تقييم الأفكار الابتكارية وتوسيعها ونشرها داخل المؤسسة.

Abstract

Security Knowledge Management and its Role in Promoting Innovation in the Security Field

(A study applied to Strategy and Performance Development Dept at Sharjah Police GHQ)

إدارة المعرفة الأمنية ودورها في تطوير الإبتكار الأمني

(دراسة تطبيقية على إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء بالقيادة العامـة لشرطـة الشارقـة

Ministry of Interior has been and remains proactive in knowledge promotion owing to its considerable impact on performance and innovation in the security field. This study throws the spotlight on knowledge processes probing its role in promoting job -related innovation within police organizations with a view to developing security performance and addressing relevant challenges. Study explains the concept of knowledge management and how it may be utilized in the development of a comprehensive security strategy to enhance policing by means of knowledge management process application. Study aims to explain how interrelated knowledge management mechanisms are, and to probe knowledge management integration with job innovation. It moreover aims to explain the interrelationship between knowledge management processes and the security performance. The topic of this study is covered in three chapters: in the first, recent trends of knowledge management are examined; in the second, strategy of knowledge management and innovation in the security arena is discussed, whereas the third contains a field study. Herein below are the key findings of the said field study: 88% of respondents agreed to management of implicit knowledge to enhance policing through institutional performance assessment, while 80% of them agreed to the availability of knowledge resources (library, internet etc.). Key recommendations of the study include the following:

1. Development of a knowledge management approach; linking the same with security work and development and expansion of knowledge management task forces work.
2. Further promotion of innovation among personnel through more effective programs and development of creative ideas assessment processes and their promotion within organization.



المقدمـــــة

أدركت دولة الإمارات العربية المتحدة أنها من أجل النهوض الحضاري عليها أن تمتلك سلاح المعرفة بكافة عناصره، وأنه يجب الخروج من دائرة استيراد المعرفة والتكنولوجيا إلى العمل على أن تكون مصدرًا للمعرفة وتطويعًا للتكنولوجيا، ولا تفتقر دولة الإمارات إلى الأدمغة التي تساعد في الإنجازات العلمية والتقنية، كما أنها تمتلك الأبحاث والإرادة التي تجعلها قادرة على اللحاق بركب التطور العالمي.

لذلك تعمل الدولة على إيجاد بيئة ملائمة لإنتاج الإبداع والنهوض بالدافع المعرفي وصولاً إلى إدارة معرفة سليمة وقوية في وقت لم يعد المتلقي قادرًا على متابعة الكم الهائل من الإنتاج الفكري المعرفي.

من هنا أصبحت نظم إدارة المعرفة من أبرز الأسس التي تمكن من بناء مؤسسة داعمة للابتكار وتطبيقه، كونها أصبحت تسهم بشكل أساسٍ في حلّ المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة بكفاءة عالية، لذلك سنقوم في هذه الدراسة بالبحث في إدارة المعرفة الأمنية ودورها في الابتكار الأمني، وتضمّ ثلاثة فصول وكل فصل يضم مبحثين، وفي **الفصل الأول** سنتناول الاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة؛ حيث يتناول المبحث الأول أساسيات إدارة المعرفة، فتبدأ الدراسة بالتعرف إلى المعرفة لغة واصطلاحًا، والاتجاهات المعاصرة في تعريف المعرفة، وأهميتها ومصادرها الداخلية والخارجية، ودورة المعرفة التي تشمل توليدها ونشرها واستخدامها وأقسامها، وأبعاد إدارة المعرفة وخصائصها.

ثم ننتقل بالبحث إلى عمليات إدارة المعرفة فنبحث في تصنيفات عمليات إدارة المعرفة التي تتمثّل في تكوين المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وكذلك نبحث في تصنيف استراتيجيات المعرفة وفقًا لسهولة الوصول إليها، وأسس اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة وبنائها، وبعد ذلك نبحث في متطلبات تطبيق هذه الاستراتيجيات.

وبما أنّ إدارة المعرفة فرضت نفسها على المجالات كافة، فهي وبلا شك دخلت المجال الأمني، فتبحث الدراسة في إدارة المعرفة الأمنية؛ حيث توضّح ماهية المعرفة الأمنية، ومن ثم نتحول نحو مصادر المعرفة الأمنية الضمنية والصريحة، وخصائص إدارة المعرفة الأمنية، وفي دور إدارة المعرفة في تطور الأداء الأمني، وتبحث الدراسة ضمن هذا المجال في السياسات الأمنية لإدارة المعرفة، وكذلك نبحث في التحديات التي تواجه إدارة المعرفة الأمنية التي تتمثّل في التحديات الإدارية والتقنية وأمن المعلومات.

أمّا المبحث الثاني فيتناول البحث في التوجّهات المؤسسية نحو الابتكار، فيبحث في الثقافة المؤسسية والابتكار من حيث تعريف الثقافة المؤسسية وتصنيف المؤسسات إلى داعمة ومعيقة للابتكار، وتعريف مفهوم منظومة الابتكار والربط بين هذين العاملين، وكذلك يتناول الإشارة إلى استراتيجية الابتكار المؤسّسي ومعايير نجاح هذه الاستراتيجية، ثم التحوّل نحو الأساليب الداعمة للابتكار، وكذلك مفهوم الابتكار الأمني؛ حيث يتمّ التعرف إلى رؤية الباحثين للابتكار، ثم خصائص الابتكار الشخصية والتنظيمية والبيئة المجتمعية، ومن ثمّ تعداد مراحل الابتكار، وتتناول الدراسة إدارة الاستراتيجية وتطور الأداء في

الابتكار الأمني؛ حيث نتعرّف إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية من حيث التعريف والأهمية والمكونات والأهداف.

ويتناول **الفصل الثاني** استراتيجيات إدارة المعرفة والابتكار الأمني في مبحثين: المبحث الأول يتناول مقومات تطوير إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي؛ حيث يتطرق إلى مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة وتعريف بعض الباحثين لها، وأهميتها وأهدافها وخصائصها، وكذلك البيئة الاستراتيجية لإدارة المعرفة المؤسسية الخارجية والداخلية، كما يتناول الأنظمة التكنولوجية لإدارة المعرفة؛ ثم تعريف تطبيق تكنولوجيا الاتصالات ومكوّناتها ومنافعها، ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة.

كما سوف نشير إلى التطبيقات التكنولوجية لإدارة المعرفة التي تمّ تنفيذها في القيادة العامة لشرطة الشارقة أنموذجًا، وعلى التطبيقات التكنولوجية الحالية لإدارة المعرفة في وزارة الداخلية، ومن ثم نتعرف على الاتجاهات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما يتناول هذا المبحث أفضل الممارسات المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار؛ حيث نتعرف إلى هذا المفهوم وأهدافه، ومن ثم نتناول نموذجين لأفضل الممارسات المؤسسية، وهما: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، وبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

أمّا المبحث الثاني فيتناول استراتيجية المؤسسة الأمنية لإدارة المعرفة الابتكارية، فيبحث في القيادة المؤسّسية من حيث المفهوم والأنماط القيادية، ثم نتطرق لدور القيادة في

إدارة المعرفة واستراتيجيتها في القيادة العامة لشرطة الشارقة، ثم نتعرف إلى الهيكل التنظيمي لإدارة الاستراتيجية وتطوّر الأداء من حيث المفهوم والأنواع، وأبعاد إدارة المعرفة ودورها في إعداد الهيكل التنظيمي، ويتناول أيضًا استراتيجيات الشراكة المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار، وذلك من حيث المفهوم والمراحل، والتطبيق العملي لنظام الشراكة وإدارتها في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وكذلك حوكمة الشراكات التي تقوم بها القيادة العامة لشرطة الشارقة.

أمّا **الفصل الثالث** فهو للدراسة الميدانية، ويضمّ مبحثين: الأول يتضمّن منهجية الدراسة الميدانية من حيث البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة، وهو القيادة العامة لشرطة الشارقة، ومن ثم خطوات التصميم والمحاور التطبيقية التي تتمثل في خطوات بناء الاستبانة لتصل إلى النموذج الذي يحقق أهداف هذه الدراسة، ومن ثم الاختبارات التي تمت لقياس صدق الاستبانة وثباتها، وبعد ذلك يتطرّق إلى أدوات جمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية.

أمّا المبحث الثاني فيتضمّن نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها؛ حيث يتناول تنفيذ الدراسة الميدانية وضوابطها المنهجية، وعرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة؛ حيث بلغت العينة 200 بمعدل 20.20% من مجتمع الدراسة[1]، وكذلك الأساليب التي

---

[1] ملحوظة: يتمثّل مجتمع الدراسة في كافة ضباط شرطة الشارقة وكافة صف ضباط والأفراد العاملين في مجال الاستراتيجية، والذي يتضمّن كلا من (إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء وجميع أفرع الاستراتيجية في القيادة) حيث يبلغ عددهم 990 موظف تقريبًا، وفي ضوء ذلك تم اختيار عدد 200 عينة بمعدل 20.20% من مجتمع الدراسة المشار إليه.

استخدمت، وهي التحليل الوصفي والاستنتاجي للبيانات، وبعد ذلك يتم تحليل بيانات مجتمع الدراسة ونتائج هذا التحليل؛ حيث أثبتت نتائج التحليل أن هناك تطبيقًا فعّالاً لإدارة المعرفة وعملياتها داخل القيادة العامة لشرطة الشارقة، وأن غالبية العاملين في المؤسسة لديهم معرفة بمفهوم المعرفة وإدارتها، ومن ثم نناقش هذه النتائج وبيان السبب وراء النسب المعطاة، وبعد ذلك نتوصّل إلى التوصيات التي أفرزتها نتائج البحث؛ بهدف دعم قرار تطوير إدارة المعرفة ودورها في تطوير الابتكار الأمني داخل القيادة العامة لشرطة الشارقة.

موضوع الدراسة:

إنّ التطور المتزايد بإدارة عمليات المعرفة وعمق تأثيرها في مجالات التنمية والابتكار كافة، جعل من دراسة محاور عمليات المعرفة والتعمّق بها يمثّل أهمية خاصة في الابتكار الوظيفي الشرطي؛ من أجل تطوير منظومة الأداء الأمني في مواجهة التحديات والمتغيرات، وهذا ما نحاول الوصول إليه في هذه الدراسة.

لذا تأتي هذه الدراسة من أجل التعرّف إلى مفهوم إدارة المعرفة، وكيف يمكن الاستفادة منه في بناء استراتيجية أمنية متكاملة ومتطورة في الأداء الأمني، من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة الحديثة، التي تتّبع المنهج العلمي والمنطقي من أجل الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في استخدامها، وكذلك التعرّف إلى دور نظم إدارة المعرفة في تنمية الابتكار الشرطي للوصول إلى أعلى درجات الأداء الأمني.

أهمية الدراسة:

أدّى التطوّر التكنولوجي غير المحدود إلى فرض تغيّرات وتطوّرات على بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية، كما فرض تحديات شكّلت صعوبة لدى المؤسسات في اكتساب ميزتها التنافسية من خلال الاكتفاء بمواردها الملموسة فقط، الأمر الذي دفع إلى التوسّع الفكري نحو استثمار إدارة المعرفة في إطلاق العنان للابتكار الوظيفي، وبخاصة في المجال الشرطي موضوع الدراسة.

الأهمية النظرية:

تمثّلت أهمية الدراسة النظرية في عدد من المحاور على النحو الآتي:

1. إبراز الدور الفاعل والمهمّ لإدارة المعرفة في أداء المؤسسة الأمنية والإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء.
2. تحديد مدى العلاقة والترابط بين آليات عمل إدارة المعرفة، وعلاقتها التكاملية مع الابتكار الوظيفي الشرطي.
3. توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، والأداء الأمني عبر تمكين الابتكار الوظيفي الشرطي.
4. العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات الثلاثة ودورها في تطوير الابتكار الأمني من خلال الدراسة التطبيقية.

الجانب التطبيقي:

تمثّلت أهمية الدراسة في جانبها التطبيقي في عدد من المحاور على النحو الآتي:

1. دراسة سبل نقل المعرفة الأمنية من الحيّز النظري إلى الواقع العملي في العمل الأمني.
2. دراسة آليات عمليات الابتكار الأمني وخلق روح التنافس بين العاملين.
3. دعم متّخذ القرار في الوصول إلى التخطيط المناسب لنشر المعرفة الأمنية من خلال نتائج علمية مبنيّة على البحث العلمي.

أهداف الدراسة:

تنبع أهداف الدراسة من أهميتها في التعرّف على العلاقة بين متغيّرات عملية إدارة المعرفة الأمنية ودورها في تطوير الابتكار الأمني، وذلك انطلاقًا ممّا يأتي:

1. معرفة الاحتياجات المعرفية التي تحقق الابتكار والتنافس في مجال العمل الأمني.
2. التعرّف على مستوى إدراك العاملين بشرطة الشارقة نحو تطبيق أنواع المعرفة في القيادة العامة لشرطة الشارقة.
3. التعرّف على مجالات إدارة المعرفة في شرطة الشارقة، وكيف تدعم عملية الابتكار وتعزّزها.
4. معرفة مؤشّرات التميّز وتطوّر الأداء المؤسّسي في شرطة الشارقة.
5. التعرّف على مدى إمكانية استثمار الثروة الفكرية والتقنية ودورها في تطوير الابتكار الأمني.

مشكلة الدراسة:

تتجلى مشكلة الدراسة في العلاقة التكاملية بين متغيّرات إدارة عمليات المعرفة، والابتكار المهني أو الذاتي، وإبراز دور هذه العلاقة التكاملية على أداء المؤسسة ودورها في تطوير الابتكار الأمني، وعدم الاكتفاء بدراسة كل عامل على حدة بشكل مستقل.

تساؤلات الدراسة:

انطلاقًا من تحدّيات مشكلة الدراسة، سوف نقوم بإبراز دلالات تلك المشكلة من خلال طرح عدة تساؤلات تتدرج تحت السؤال الرئيسي: **(ما الاحتياجات المعرفية لتحقيق الابتكار والتنافس في مجال العمل الأمني؟** ويمكن إجمالها بما يأتي:

1. ما مؤشرات التميز وتطور الأداء المؤسسي في شرطة الشارقة؟
2. ما مستوى إدراك العاملين بشرطة الشارقة نحو تطبيق أنواع المعرفة في القيادة العامة لشرطة الشارقة؟
3. ما مجالات إدارة المعرفة في شرطة الشارقة، وكيف تدعم عملية الابتكار وتعزّزها؟
4. كيف يمكن استثمار الثروة الفكرية والتقنية لتحقيق الابتكار في شرطة الشارقة؟

حدود الدراسة:

حدّد الباحث دراسته في الآتي:

- ✓ **الحدود الزمانية:** وهي الفترة الزمنية التي سيستغرقها الباحث للعمل على الدراسة وتحليلها، وهـــي الربع الثالث من العام 2017م.

- ✓ **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المؤسسة الأمنية بالتطبيق على العاملين بإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء والأفرع الخاضعة لها في القيادة.
- ✓ **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من العاملين بإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء بالقيادة العامة لشرطة الشارقة، وأفرع الاستراتيجية والتميز التابعة لها فنّيًّا على مستوى القيادة.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على متغيّر عمليات إدارة المعرفـــة (ثابت) بأبعادهـــا: (تحديـــد المعرفـــة، واكتساب المعرفة وتحويلها، وخزن المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة)، ومتغيّر الابتكار الوظيفي الشرطي بأبعاده: (الابتكار الذاتي، والابتكار المهني، والقـــدرات الابتكارية)، ومتغـــيّر الأداء الأمني بأبعـــاده الاستراتيجية لتطوير الأداء الأمني.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

بعد مراجعة الكتب والمقالات الأدبية، والدراسات السابقة تمّ استخلاص التعريفات الآتية (الباحث – بتصرف):

- ✓ **إدارة المعـــــــرفة:** Knowledge Management العمليـــة النظاميـــة التكامليـــة لتنســـيق نشـــاطات المؤسسة في ضوء تحديد الاحتياجات المعرفية، واكتساب الأفراد والجماعات المعرفـــة وتحويلهـــا وخزنها وتشاركها وتطبيقهـــا سعيًا وراء تحقيق الأهداف التنظيمية التي تجعل المؤسسة قادرة على تحقيق أفضل قيمة من المعرفة المتوافرة لديها.

- ✓ **عمليات المعرفة:** هي عمليات إنتاج المعرفة وتنظيمها ثم استخدامها في المكان والوقت المناسبين؛ للوصول إلى نتائج سليمة من الأخطاء، وتخدم المؤسسة في الحاضر والمستقبل.
- ✓ **تحديد المعرفة:** Knowledge Identification عملية التعرف علـى الفجـوة المعرفيـة التـي تمثّـل مـا هـو موجود من المعرفة فعلاً مقارنة بما يجب على المؤسسة معرفته من خلال حصر موجودات المعرفة، وهي مـا تسمى بعملية رسم خريطة المعرفة.
- ✓ **اكتساب المعرفة وتحويلها:** Knowledge Acquisition & Conversion عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة، وكذلك تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- ✓ **خزن المعرفة:** Knowledge Storage الاحتفـاظ بالمعرفـة وإدامتهـا بصـورة مسـتمرة في قاعـدة المعرفـة التنظيمية ومستودعات المعرفة، وتقاس من خلال مدى توافر قواعد بيانات المعلومات وأنظمتها؛ لخزن المعرفة واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على هـذه المعرفـة مـن الاستخدام غـير المناسـب أو السرقـة.
- ✓ **تشارك المعرفة:** Knowledge Sharing نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشـخاص الـذين يحتاجونهـا في الوقـت المناسب من أجل القيام بمهامّهم الجوهرية، وتقاس من خلال وجود أنظمة تكنولوجيـا المعلومـات لتسـهيل عملية التشارك، وبيئة العمل المحفّزة والمسهّلة لتشارك المعرفة المضمرة.
- ✓ **تطبيق المعرفـة:** Knowledge Application الممارسـات والاستخدام والاستفادة منهـا في الواقـع العملي؛ بحيث يتم تجسيدها في العمل اليومي لكـلّ وظيفـة مـن

الوظـــائف، وتقـــاس مـــن خـــلال المبـــادرات والـــبرامج المعتمدة إضافة للمقاييس والمؤشرات للتحقّق من مستويات تطبيق المعرفة.

- ✓ **الأداء المؤسسي:** Organizational Performance النتائج المتحقّقة من تفاعــل نشاطات المؤسسات ومواردها اتجاه تحقيق الأهداف في فترة زمنية معيّنـــة، ومـــا تم تحقيقـــه عـــلى أرض الواقـــع.
- ✓ **الأداء المهني:** تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلّفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحقّقها الموظف في المنظمة.

منهجية الدراسة:

أولاً: منهج الدراسة:

اتّبع الباحث في إجراء هذه الدراسة تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية لموضوع الدراسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها والوصول إلى النتائج والتوصيات المهمة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة من فئة الضباط، وجميع العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء، والبالغ عددهم (990) تقريبًا.

ثالثًا: عينة الدراسة

واشتملت عينة الدراسة على (200) عينة مختلفة من إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء بالقيادة العامة لشرطة الشارقة، ومن مختلف العاملين بالقيادة من فئة الضباط

والأفراد، وتمثّل عيّنة الدراسة ما نسبته 20.20% من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تمّ اختيار العينة عشوائيًا حتى نتبيّن النتائج على مجتمع الدراسة بشكل عام وكامل، بمستوياته الوظيفية كافة.

رابعًا: أداة الدراسة

تم تصميم استبانة خاصة بالدراسة بهدف الوصول إلى البيانـــات اللازمـــة، مكوّنة من خمسة محاور رئيسة، وهي:

1. تطبيق أنواع المعرفة في شرطة الشارقة.
2. عمليات إدارة المعرفة.
3. تميّز الأداء المؤسّسي وتطوّره.
4. الاستثمار المتميّز للثروة الفكرية والتقنية.
5. البيانات التخصّصيّة المرتبطة بمنهجية إدارة المعرفة.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض الأدوات الرئيسة، مثل: الكتب والمراجع العلمية والدوريات والأبحاث السابقة ومنهجيات وزارة الداخلية والكراسات الصادرة عن القيادة العامة لشرطة الشارقة التي يحتوي عليها مضمون الدراسة.

خامسًا: صدق الأداة

تم عرض الأداة على 4 محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة، وبعد الأخذ بآرائهم تم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.

سادسًا: ثبات الأداة

بشكل مبدئي تم طرح (20) استبانة على مجموعة من موظفي إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء بالقيادة العامة لشرطة الشارقة، وبعض فروع الاستراتيجية التابعة لها فنيًّا؛ بهدف معرفة مستوى ثبات فقرات الاستبانة باستخدام مقياس (Cronbach's alpha)، وتم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات[1].

سابعًا: أسلوب التحليل الإحصائي

تـمّ اسـتخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمّ اسـتخدام العديـد مـن الأساليب الإحصائية لتحقيـق أهداف الدراسة، منها: (النسب المئوية والتكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحدار البسيط والمتعدد. ولاختبار الدور الوسيط للابتكار الأمني تم استخدام برنـامج (AMOS 18) لعمـل تحليـل المسـار وبيـان الأثر المباشر والأثر غير المباشر.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

أثر اختيار استراتيجية إدارة المعرفة على أداء فرق العمل في المصارف التجارية الأردنية في محافظة إربد (دراسة حالة)، وهي من إعداد محمد تركي البطاينة، حيث

---

[1] معلومات تفصيلية حول اختبار الصدق والثبات ونتائج (20) استبانة اختباري، راجع الملاحق – ملحق (ج) الخطابات– خطاب رقم (4)، وللاطلاع على التعديلات التي تمّت على الاستبانة بعد اختبار الصدق والثبات، راجع الملاحق – ملحق (د) معلومات إضافية رقم (1).

أشارت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة المعرفة، وأداء فرق العمل في المؤسسة وإبراز أهمية هذه الاستراتيجيات في أداء فرق العمل في مجتمع المصارف التجارية الأردنية في محافظة إربد، ومن أبرز النتائج التي توصّلت إليها الدراسة: وجود تأثير لاستراتيجيات التكوين والتطوير والتركيز على أداء فرق العمل، وعدم وجود تأثير لاستراتيجية التعزيز على أداء فرق العمل.

الدراسة الثانية:

الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقًا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة –دراسة للجامعة البريطانية الدولية– المملكة المتحدة 2010م، وهي من إعداد فيصل بن مطلق الخنفري القحطاني، حيث دلّت هذه الدراسة إلى بيان أهمية الإدارة الاستراتيجية، وأنّ كلّ المؤسّسات تحرص على الوصول إلى التفوّق في الأداء عبر إدارة استراتيجية ذات كفاءة عالية، والإدارة الاستراتيجية ضرورة ملحّة وحتمية للمؤسسات إذا أرادت زيادة قدراتها التنافسية، وتطوير أدائها، بل يعتبرها السبيل الوحيد لبقاء المؤسسة واستمراريتها في ظلّ الانفتاح المتزايد والعولمة.

الدراسة الثالثة:

إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء – دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة – الجامعة الإسلامية – إعداد الباحث نضال محمد الزطمة، وأشارت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميّز الأداء في مجتمع الدراسة، وهو الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، كما يهدف من هذه الدراسة

إلى تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

الدراسة الرابعة:

إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية – بحث قدّمه د. علي فلاح الزعبي ود. إبراهيم محمد خريس – الملتقى الدولي تحت عنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، وتهدف الدراسة إلى بلورة إطار فكري حول مفاهيم وأنواع ومداخل ونظريات (المعرفة، وإدارتها، وتوظيف المتاح من التراكم المعرفي عن المتغيرين الرئيسيين للدراسة، وهما إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي مع تصميم نظام توظّف من خلاله المنظمات رصيدها المعرفي للارتقاء بمستويات الإبداع التنظيمي، وتحريك القدرات التنظيمية والإدارية والاستراتيجية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالتحليل النظري للدراسات السابقة نجد عدم تناولها بشكل مباشر لموضوع الدراسة إلا أن هذه الدراسات السابقة قد ساعدت على صياغة الإطار النظري للدراسة بشكل شمولي، كما عرفت العقبات التي تعترض عملية البحث في هذا الموضوع، وقد تم التوصّل من خلال التحليل الانتقائي لتلك الدراسات، ولتلك النتائج:

1. أهمية الاستراتيجيات في أداء فرق العمل.
2. أهمية الإدارة الاستراتيجية في الوصول إلى التفوق في الأداء.

3. دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء.

4. توظيف المنظمات رصيدها المعرفي للارتقاء بمستويات الإبداع التنظيمي.

وفي ضوء هذا التعقيب نجد أن ما يميز موضوع الدراسة هو تناول كافة الجوانب السابقة من خلال بيان دور إدارة المعرفة الأمنية في تطوير الابتكار الأمني.

خطة الدراسة:

✓ **الفصل الأول: الاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة**

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة واستراتيجيتها

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ومقوّماتها

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيتها

المطلب الثالث: إدارة المعرفة وتطور الأداء الأمني

المبحث الثاني: التوجّهات المؤسسية نحو الابتكار

المطلب الأول: الثقافة المؤسسية والابتكار

المطلب الثاني: استراتيجية الابتكار المؤسسي

المطلب الثالث: مفهوم الابتكار الأمني وخصائصه ومراحله

✓ **الفصل الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة والابتكار الأمني**

المبحث الأول: مقوّمات تطوير إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي

المطلب الأول: المقومات الاستراتيجية لإدارة المعرفة

المطلب الثاني: الأنظمة التكنولوجية لإدارة المعرفة

المطلب الثالث: أفضل الممارسات المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار

المبحث الثانى: استراتيجية المؤسسة الأمنية لإدارة المعرفة الابتكارية

المطلب الأول: القيادة المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار الأمني

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الاستراتيجية وتطور الأداء

المطلب الثالث: استراتيجيات الشراكة المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار

- ✓ **الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمكونات إدارة المعرفة والابتكار لتميز الأداء الأمني**

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول- البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة

المطلب الثاني- خطوات التصميم والمجاور التطبيقية

المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

المطلب الأول- أساليب معالجة البيانات وتحليلها.

المطلب الثاني- تحليل بيانات مجتمع الدراسة ونتائجها.

الفصل الأول

الاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة

تمهيد وتقسيم:

رافق مصطلح المعرفة الإنسان منذ بدء الإدراك العقلي، وهو في تطور ما دام وعيه يتطوّر، وفي السنوات الأخيرة أصبح يؤثّر على نمو الإنسان وحياته: الاقتصادية والاجتماعية، غير أن تطوّر تقنيات المعلومات جعل من المعرفة ذات تأثيرٍ كبيرٍ في الحياة يتفوّق على العوامل المادية الأخرى.

ولقد أصبح نجاح المؤسسة (المؤسسات) يعتمد على مدى قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيّرات، والحفاظ على قدرتها التنافسية من أجل البقاء في عصر سيطرت عليه تكنولوجيا المعلومات، وقد أدّت سهولة الحصول على المعلومات وتراكمها بشكل كبير إلى الحاجة لإدارتها؛ لذلك وجب على المؤسسات أن توظّف قدراتها للاستفادة بشكل كامل من المعرفة الجماعية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ودعم صانعي القرار.

وقد عُرفت عملية إدارة المعلومات وتوظيفها في المؤسسات بإدارة المعرفة، وما زال تعريف هذا المصطلح موضع خلاف بين الباحثين على الرغم من الاهتمام البالغ الذي أولاه الباحثون في هذا المجال، ويرتكز هذا المصطلح على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة، والخبرات الفردية، لذلك يمكن اعتبار تطبيق إدارة المعرفة يمثل الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري.

وقد خصّصنا هذا الفصل لإلقاء الضوء على الاتجاهات الحديثة لإدارة المعرفة كمدخل لدراسة إدارة المعرفة الأمنية، من خلال مبحثين؛ حيث يبدأ المبحث الأول بدراسة مدخلٍ لإدارة المعرفة واستراتيجيتها، واستكمالاً للدراسة المنهجية نتناول في المبحث الثاني التوجّهات المؤسسية نحو الابتكار، وذلك على النحو الآتي:

- ✓ المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة واستراتيجيتها.
- ✓ المبحث الثاني: التوجّهات المؤسسية نحو الابتكـــار.

المبحث الأول
مدخل لإدارة المعرفة واستراتيجيتها

تمهيد وتقسيم:

تعدّ دراسة مدخل لإدارة المعرفة واستراتيجيتها من الموضوعات ذات الأهمية في محاولة التعرف على مفهوم المعرفة وبعض المصطلحات التي ارتبطت بها؛ للدخول إلى عالم إدارة المعرفة ونحن على وعيٍ كاملٍ بمعنى المعرفة ومجالاتها.

ولا شك أن الدراية بالمعرفة ومجالاتها لها دور كبير في مساعدة المؤسسة على وضع استراتيجيتها بناءً على قاعدة علمية واضحة وناتجة عن الفهم العميق لهذا المصطلح وما يرافقه.

كما أنّ دراسة المدخل لإدارة المعرفة واستراتيجيتها لها دور بارز في تحسين الأداء، وكيفية التعامل مع هذه المعرفة، كما أن لها دورًا في تطوّر المؤسسة وبقائها.

وسوف نشير في هذا المبحث إلى ثلاثة محاور رئيسية، وهي: مفهوم المعرفة ومقوّماتها؛ حيث نتطرق إلى تعريف المعرفة وأهميتها، ومصادرها وأقسامها، وأبعادها وأقسامها، كما سيبحث في عمليات إدارة المعرفة، وتتمثّل في تصنيف عمليات إدارة المعرفة، وأسس اختيار استراتيجيات المعرفة وبنائها، وكذلك متطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، ومدى تأثيرها على تطور الأداء الأمني؛ حيث نناقش في هذا السياق إدارة المعرفة الأمنية، ومصادرها وخصائصها، والسياسات الأمنية لها، من خلال ثلاثة مطالب على النحو الآتي:

- **المطلب الأول:** مفهوم إدارة المعرفـــة ومقوّماتهــــــا.
- **المطلب الثاني:** عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيتها.
- **المطلب الثالث:** إدارة المعرفة وتطور الأداء الأمني.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ومقوّماتها

لم يعد العالم بسيطًا كما كان في السابق؛ حيث أصبحت التغيّرات متسارعة، وخاصة مجال تطور التكنولوجيا وظهور العولمة، وظهرت تحديات اقتصادية واجتماعية وثقافية أدّت إلى خلق بيئة أعمال مضطربة؛ الأمر الذي فرض على المؤسسات الابتعاد عن الأساليب والطرق القديمة والبحث عن دورة حياة معرفية جديدة وبعيدة عن الأسلوب التقليدي، تستطيع من خلالها: امتلاك القدرة على التنافس وتأمين حرية التواصل والقدرة على تقاسم المعرفة، الأمر الذي دفع نحو ظهور مفهوم إدارة المعرفة التي فرزت

المعلومات وحدّدت القيّم منها وكيفية الإفادة منها، والتي تساعد على فهم الموجودات المعرفية ضمن المؤسسة، وطرق استغلالها داخل المؤسسة وخارجها.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة وأهميتها

1. تعريف المعرفة[1]:

يتضمّن هذا المفهوم عددًا من التعاريف النظرية، وسوف نشير إليها على النحو الآتي:

- **المعرفة لغة:** اسم، والجمع معارف، والمعرفة إدراك الشيء على ما هو عليه، حدث هذا بمعرفته بعلمه أو اطلاعه، يعرفه حق المعرفة يعرفه جيدًا، والمعرفة حصيلة التعلم عبر العصور.
- **معرفة مباشرة:** معرفة تنتفي فيها الوساطة بين الذات العارفة والموضوع المعروف.
- **نظرية المعرفة:** (الفلسفة والتصّوف) البحث في المشكلات الناتجة عن العلاقة بين الشخص والموضوع، أو بين العارف والمعروف، وفي وسائل المعرفة الفطرية والمكتسبة.
- **معرفة الذات:** تفهم الشخص لطبيعته أو قدراته أو حدوده، وهي بالمتغيرات والخصائص المكونة لذات الفرد.

---

[1] معجم المعاني الجامع متاح على الرابط https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/معرفة/

- **المعرفة في النحو**: الاسم الدال على معيّن عَرَفَ (فعل)، عرف الشيء أدركه بحاسّة من حواسه.
- **المعرفة اصطلاحًا**: ذكر البعض عن المعرفة: "إنها إدراك الشيء على ما هو عليه وهي مسبوقة بجهل، بخلاف العلم لذلك يسمى الحق تعالى بالعليم دون العارف"[1].

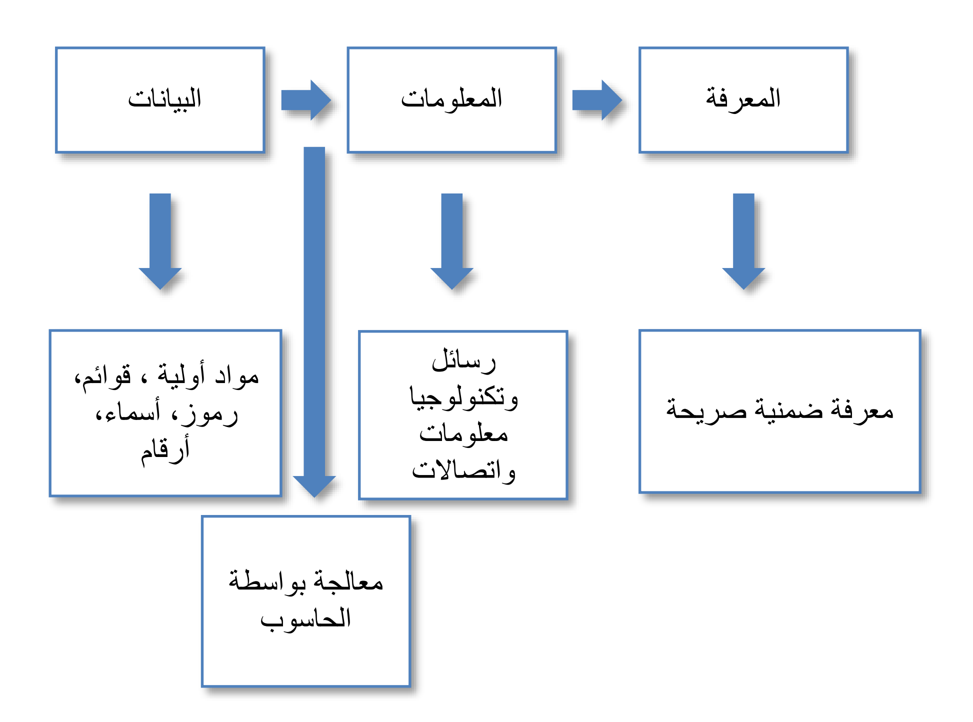
إنّ وجود هذا الكم الهائل من المعلومات والبيانات دفع الكثير من الباحثين إلى ربط مفهوم المعرفة بالإدارة؛ وذلك بدافع بناء استراتيجية تقوم بإدارة المعلومات التي أدّت إلى ظهور ما يسمى بإدارة المعرفة.

---

[1] د. ابن زيد الزبيدي –عبد الرحمن– مصادر المعرفة في الفكر الديني والفلسفي: دراسة نقدية في ضوء الإسلام – المعهد العالمي للفكر الإسلامي – المملكة العربية السعودية – مكتبة المؤيد – الطبعة الأولى – 1992م – ص 42.

شكل (1)

المعرفة والمعلومات والبيانات[1]



- **تعريف الاتجاهات المعاصرة للمعرفة:**

أبرزت الاتجاهات المعاصرة العديد من التعريفات لماهية المعرفة، منها:

---

(1) المصدر: العلي، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة – الطبعة الثانية – دار المسير، الأردن 2009م – ص115.

يرى البعض المعرفة بأنها "تبرير الاعتقاد الصحيح"[1]، ونقل (Nanaka) عن (Hayek) بأنها "عملية ديناميكية، وذلك منذ خَلقها من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمؤسسات، وبأن عملية المعرفة هي عملية بشرية ترتبط بالتفاعل البشري"[2].

كما قام البعض بتعريف المعرفة على أنها "تلك التطبيقات التي تستخدم مجموعة أدوات لغرض تنظيم، ومعالجة والمشاركة في الأنواع المختلفة لمعلومات الأعمال التي يوجدها الأفراد وفرق العمل في منظمة والمرتبطة بتجميع الفعاليات ذات الصلة بعملية الحصول على إيجاد المشاركة واستخدام المعرفة في المنظمة"[3].

يرى البعض الآخر المعرفة بأنها "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة"[4].

كما تعرف على أنها "المزيج المتكامل والمترابط من المعلومات والخبرات والتجارب والمهارات والاتجاهات ووجهات النظر، والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكّل بنيته المعرفية، وتحدّد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة، وتساعده في اتخاذ القرارات المناسبة"[5].

---

[1] Nonaka,I.,R. Toyama 8 J., Konno .J.,"Secl , Ba and Leadership:Avnified Model Of Dynamic Knowledge Creation"Lang Range Planning:2000

[2] د. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، إدارة المعرفة (مفاهيم – مبادئ – تطبيقات)، مصر، جامعة عين شمس، الطبعة الثالثة – 2009م – ص11.

O'Brien, J. A. and G. M. Marakas. 2011. Management Information Systems, USA: Mc-Graw-Hill Irwin, Pg 503[3]

[4] الطاهر ، أسمهان ماجد، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر – الطبعة الأولى – القاهرة – 2012م– ص 22.

[5] همشري، عمر، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع – 2012م– ص57.

من هنا نرى أن المعرفة في شموليتها، هي عملية تفاعل ديناميكية تتمّ بين كل المعلومات والاتجاهات والقيم والقوانين وأساليب العمل التي تحفز على العمل، وتمكّن الأفراد من الوصول إلى إمكانياتهم وكيفية تحقيقها، معتمدة في ذلك على تكنولوجيا المعلومات والخبرات المتراكمة التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، وتستخدم في حلّ المشكلات وصناعة القرار.

إنّ الرؤية السابقة لهذه المفاهيم والتعريفات المعرفية تحدّد بشكل واضح الاعتماد على العمل والأداء المؤسسي بما يفوق اكتشاف الحقيقة كونها تنتهي بالعمل الفعّال؛ أي: بما تقدّمه المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها، من هنا كان تداولنا لكلمة المعرفة كي ندل على ما نمتلكه من معلومات وقدرتنا على التعبير عنها، غير أن ذلك ليس دقيقًا؛ فقد نمتلك المعلومات ولكن نكون غير قادرين على التعبير عنها.

إنّ اعتماد المعرفة على المعلومات تجعل الحدود بين المصطلحين غير واضحة على الرغم من الاختلاف الناتج بينهما، وهذا يدفعنا إلى وجوب التمييز بين المعرفة والمعلومات، فالمعرفة أعلى مستوى من المعلومات، لأنّ المعلومات هي ما ينتج عن معالجة البيانات التي تتوافر في النتيجة لترفع من مستوى المعرفة لمن يحصل على هذه النتائج، باختصار المعلومات تزيد من المعارف.

2. تعريف إدارة المعرفة:

يزخر مفهوم إدارة المعرفة بعدد كبير من التعاريف، وتحاول جميعها تحديد معالم هذا المفهوم بدقة، غير أن الباحثين اختلفوا في تناولهم لهذا المفهوم وذلك تبعًا لاختلاف التخصّص، واختلاف الخلفية العلمية.

يرى البعض أنّ إدارة المعرفة هي "تطور فكري، انتقل بنا من الفكرة الشائعة لقيد سلسلة قيمة المعلومات إلى سلسلة قيمة المعرفة، حيث المعلومات تعدّ الأنظمة التقنية، أمّا المعرفة تتعامل مع الأنظمة البشرية كعناصر أساسية تستغل المعلومات المحفوظة بالأنظمة التقنية وبتقويم مستمر"[1].

وقد عرفها آخر أنها "أسلوب منظم لتوليد وجمع المعرفة وتخزينها ومعالجتها ونشرها وتطبيقها في مختلف أنشطة المنظمات، يعمل على تعزيز وتقوية ودعم الخدمات التي تقدّمها، بما يجعلها ذات ميزة تنافسية مع مثيلاتها على المستويات المحلية والإقليمية والدولية"[2].

وعُرفت إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، اختيارها وتنظيمها واستخدامها، ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات وحلّ مشكلات التعلّم والتخطيط الاستراتيجي"[3].

إنّ التعريفات المرتبطة بإدارة المعرفة، لا تنتهي وهي كثيرة لدرجة أننا اكتفينا فقط بهذه التعريفات التي اخترناها لتكون معبرة عن توجهات إدارة المعرفة المختلفة، غير أن الباحث يرى في إدارة المعرفة أنها عملية إبداعية مستدامة، ومنظمة تتناول

---

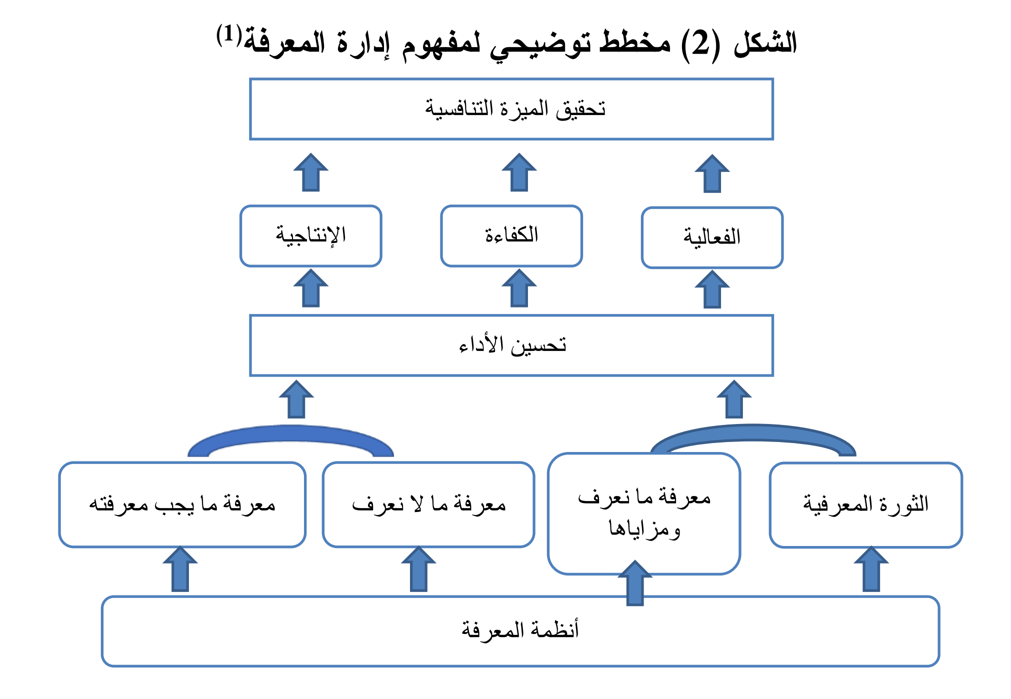
[1] د. الجاموس، عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الأردن، دار الأوائل– 2010م، ص 59.

[2] د. الوزان، السيد حلمي، إدارة المعرفة وتطبيقاتها الأمنية، أكاديمية العلوم الشرطية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة –2017م، ص23.

[3] د. أبو النصر، مدحت – الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم – المجموعة العربية للنشر – مصر – الطبعة الأولى– 2007م – ص 74

فيها المعلومات الموجودة أو المخزنة من أجل توليد المعرفة، ويتم تقسيم المعرفة وإنتاجها على العاملين من أجل تطوير الأداء والارتقاء بالأهداف والمتطلبات الاستراتيجية للوصول إلى قمة التنافسية والابتكار.

الشكل (2) مخطط توضيحي لمفهوم إدارة المعرفة[1]



3. أهمية إدارة المعرفة:

تعدّ إدارة المعرفة أكثر الموارد الاستراتيجية وأهمّها في بناء القدرة الابتكارية والميزة التنافسية في المؤسسة، بينما يرى آخرون أنها "مجموعة الحقائق ذات الصِّدْقية

[1] د. الجاموس، عبد الرحمن، مرجع سابق، ص63.

والقواعد الاستكشافية التي تعطي ميزة تنافسية لمستخدمها"، ويمكن القول إنّ أهمية إدارة المعرفة تتجلى بما يأتي(1):

- ✓ حقّقت إدارة المعرفة مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال عالية من التنسيق والتصميم والهيكلة.
- ✓ فتحت المجال أمام التركيز على الأقسام الأكثر إبداعًا، وشجّعت على الإبداع.
- ✓ أسهمت في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية قادرة على التكيف مع المتغيرات.
- ✓ إمكانية استثمارها في توليد أفكار جديدة وتعزيزها بأقل تكلفة.

نستطيع القول: إنّ إدارة المعرفة هي أداة لخلق القيمة والقيمة المضافة.

ثانيًا: مصادر المعرفة وأقسامها

1. مصادر المعرفة:

يُذكر أنّ المعرفة "هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتمّ الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكّن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل

(1) لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على:
- العلي عبد الستار، مرجع سابق- ص26.
- السالم ، مؤيد ، إدارة المعرفة التنظيمية – دار الكتاب الجامعي الجمهورية اللبنانية – دولة الإمارات العربية المتحدة – 2014م – ص20.

وتحديد البدائل لها والوصول إلى حلول جيدة"، كما ذُكر أن المعرفة يجب أن تؤخذ من مصادرها[1].

أ. **الداخلية:** عن طريق إنشاء معرفة جديدة أو تطوير الممارسات، وتتمثّل في خبرات المؤسسة، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات، واستراتيجيتها وعملياتها وتقنياتها.

ب. **الخارجية:** عن طريق التراخيص أو الامتيازات أو التقليد، ويعدّ الأفراد أبرز هذه المصادر كونهم صنّاع المعرفة، كذلك البيئة العامة من الإنترنت والمكتبات والجامعات ومراكز البحوث والمؤتمرات وغيرها.

وتتمثّل أهمّ مصادر المعرفة، بالجهاز الإداري، والخبرات، والأفراد؛ لأنّ هذه المصادر هي التي أدّت إلى تطور الإنسان منذ ظهوره على سطح الأرض[2].

2. أقسام المعرفة:

ممّا لا شك فيه أن المعرفة نتاج إنساني مميز، تتطور من جيل إلى جيل وفق متطلبات العصر، والمعرفة عملية تراكمية غير قابلة للنفاذ ولا تُستهلك بالاستخدام، فالجميع قادر على التفكير وتوليد المعرفة؛ ممّا يجعلها مليئة بالمعاني والمضامين، وهذا بدوره يجعلها متشعّبة ومتعدّدة الأبعاد والأقسام. وقد تم تقسيم المعرفة إلى عدة أقسام، وهي:

---

[1] د. الظاهر، نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، الأردن، عالم الكتب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى- 2009م – ص 10.

[2] د. الظاهر، نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، مرجع سابق – ص 11، 12، 13.

أ. المعرفة الضمنية:

ترتبط المعرفة الضمنية بالمعرفة الشخصية التي تشمل المهارات والقدرة على التفكير، والخبرة والمعتقدات وغيرها، ويمكن القول: إنّها ماذا يعرف الشخص؟ وماذا سيفعل بهذه المعرفة؟ إن المعرفة الضمنية غير موثقة بشكل رسمي، وهي معرفة غير قابلة للتحويل بكلمات أو رموز، ومع ذلك يمكن التشارك بها، ويمكن التلميح إليها وتوضيحها من خلال المحادثة، وتشارك الروايات[1].

ب. المعرفة الصريحة:

تعدّ المعرفة الصريحة المعرفة الرسمية التي يمكن أن تكون متّصلة أو منشورة، وتكون مبنية على الدور الذي تؤدّيه، وتحقّق المعرفة الصريحة عددًا من الأهداف، منها:

- ✓ تسهيل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة داخل المنظمة.
- ✓ تبني المهارات التقنية والإجراءات العقلانية.
- ✓ المعرفة الصريحة قابلة للتحويل والتناقل، ويمكن أن نراها في المظاهر الخارجية من الرسم والكتابة والتحدث.

إنّ تقسيم المعرفة السابق كان حسب رأي البعض، غير أن بعض الباحثين والمتخصصين الآخرين قسّموا المعرفة إلى أكثر من هذين النوعين، ولكن مع حقيقة

---

[1] د. أحمد، علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، 2012م، المجلد28، العدد الأول، ص 490،

النظر إلى هذه التقسيمات الجديدة نراها تتدرّج تحت المعرفة الضمنية أو المعرفة الصريحة. ومن هذه الأنواع[1]:

1. المعرفة الثقافية:

وهي تتضمّن المعتقدات التي تُبرز نوع المؤسسة، ونوع المعرفة التي نريدها، وتشكّل أهداف المؤسسة وهُويتها.

2. المعرفة الاجتماعية:

وهي إما أن تكون ضمنية أو صريحة، وهي مرتبطة بمسؤولية التعاون ومعايير المشاركة القيمة.

- دورة المعرفة:

نستطيع وضع رؤية بسيطة لتسلسل دورة المعرفة، وقد وجدنا أنها تشمل ثلاث محطات رئيسة[2]:

أ. **توليد المعرفة:** وينتج من التفاعل بين الحقائق والمعارف المتوافرة، وقدرة العقل على التفكير والإبداع، والناتج المعرفي هنا مرتبط بالبيئة المحيطة.

ب. **نشر المعرفة:** وهو نابع من ضرورة اكتساب المعرفة، ذلك أنّ حاجة العقل البشري إلى المعرفة أصبحت أشمل من حاجة العقل البشري للغذاء، كون اكتساب المعرفة أصبح يُستفاد منه في تأمين الدخل الذي يؤّمن متطلباته.

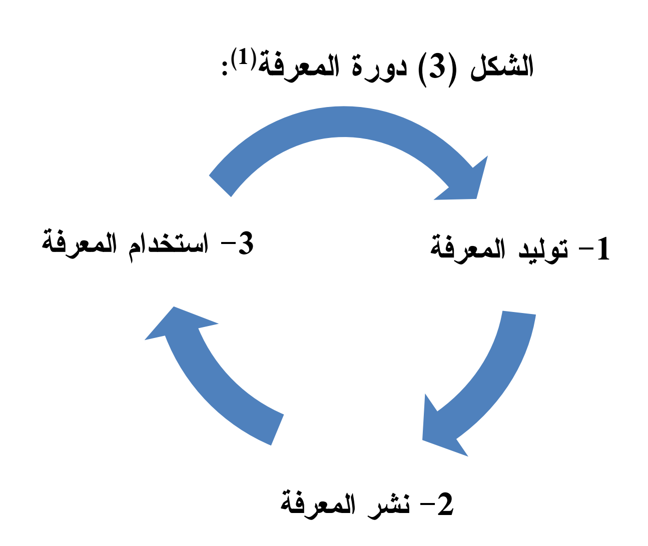
---

[1] د. أحمد، علي، مرجع سابق، ص491.

[2] مرجع سابق نفسه، ص492.

ج. **استخدام المعرفة:** إن مدى استخدام المعرفة يحدّد مدى كفاءة الأعمال ومردودها وفوائدها، وتأتي قوة المعرفة من القدرة على توظيفها.

الشكل (3) دورة المعرفة[1]:



ثالثًا: أبعاد إدارة المعرفة وخصائصها:

1. أبعاد إدارة المعرفة:

يرى البعض أنّ إدارة المعرفة لديها ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة[2]:

---

(1) المصدر: الباحث .

(2) أ. عبد الله، علي، وأ. بوسهرة، نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، متاح على الرابط: iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/ علي–عبد–الله1.doc، (خط: 25\2\2016– 9:10).

2. البعد التكنولوجي:

يتمثّل في محركات البحث وقواعد البيانات وإدارة رأس المال الفكري، ويعمل على معالجة ما تواجه إدارة المعرفة من مشكلات بصورة تكنولوجية.

3. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

ويتمثّل في كيفية الحصول على المعرفة وإدارتها والتحكّم بها وتخزينها ونشرها وتعزيزها واستخدامها، ويتمثل أيضًا بالطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة.

4. البعد الاجتماعي:

ويرتكز على تقاسم المعرفة والخبرات وتأسيس ثقافة داعمة، وتشكيل مجموعات صناعة المعرفة التي تؤسّس لمجتمع مبني على الإبداع والابتكارات[1].

وهناك من نظر إليها في أربعة أبعاد لإدارة المعرفة تم تقسيمها تبعًا لتركيزها على محور محدد، وهي[2]:

1. التركيز على الأفراد: ويعتمد على التشارك بالمعرفة المتاحة بين الأفراد، وتوسيع القدرة المعرفية.
2. التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: وهنا يتم الاستناد على المعرفة المرتبطة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات.

---

[1] أ. عبد الله، علي، وأ. بوسهرة، نذير، مرجع سابق.

[2] مرجع سابق نفسه.

3. التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري، ويعتمد هذا المحور على استخدام المعرفة بطريقة تدعم القيمة الاقتصادية، وتوفير رأس المال الفكري الذي يعزّز القدرة التنافسية المستدامة.
4. التركيز على فاعلية المنظمة: وهنا يتمّ التركيز على استخدام المعرفة بطريقة تؤدّي إلى التطور وتحسين الفاعلية التشغيلية والتنظيمية.

على الرغم من تقسيم عجلان الأبعاد إلى أربعة، إلا أننا نرى أن هذه التقسيمات لا تختلف كثيرًا، ولا يوجد فارق يذكر بينها وبين تقسيم غروفر ودافن بورت؛ إلا بكونها أكثر تفصيلاً، ذلك أن الأبعاد الأربعة متضمّنة بشكل أو بآخر في أبعاد غروفر الثلاثة[1].

5. خصائص المعرفة:

تختلف المعرفة باختلاف السياق ما بين الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والفكري، غير أن الخصائص التكوينية مشتركة لكلّ السياقات المعرفية التي تعدّ الملامح المميزة للمعرفة، وأبرز هذه الخصائص التكوينية[2]:

أ. **اليقينية:** والمقصود هنا ليس ثبوتية المعرفة، بل تعني "الاعتماد على الأدلة المقنعة، وتشترك المعرفة بأنواعها كافة بخَصِيصة اليقين والوضوح، فلا يصبح الإدراك والتصور أو الحكم معرفة إلاّ إذا اتسم بالوضوح"[3].

---

[1] لمزيد من الاطلاع: حسن، حسين عجلان استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال – دار إثراء للنشر والتوزيع – عمان – 2007م.

[2] لمزيد من المعلومات مراجعة: السالم، مؤيد، مرجع سابق، ص 21.

[3] د. الظاهر، نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، مرجع سابق – ص 43.

ب. **الحدود الزمانية والمكانية للمعرفة:** للمعرفة دائمًا إطار تاريخي تحدّد به، فتختلف معرفة القرون الوسطى عن معرفة القرن الحادي والعشرين، والمعرفة أيضًا مرتبطة بالمكان كونها تلبي احتياجات مجتمع ما ومتطلباته، ومع ذلك فإنه لا يوجد انقطاع معرفي كون معرفة اليوم تكونت بفضل معرفة الأمس.

ت. **التراكمية:** تكون المعرفة صحيحة وقادرة على التنافس في لحظة ما، غير أنه ليس بالضرورة أن تبقى كذلك في مراحل متقدمة، ومن هنا فإنّ المعرفة متغيرة، وتكون بإضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

ث. **المعرفة مضمون اجتماعي إنساني:** المعرفة لها دورة حياة: تولد من تجاربنا وتعيش التطور، ويمكن أن تموت بموت صاحبها، أو بحلول معارف أخرى مكانها فهي جزء من نظام ديناميكي للبحث عن الأسباب، كما أن المعرفة يمكن أن تمتلك.

ج. **اللاملموسية القياسية:** قد يكون التعبير عن المعرفة بشكل رياضي، وهي فعل إنساني ناتج عن عملية التفكير، كما تولد في لحظة معينة، فهي تنتمي إلى جماعات تتوالدها بطرق مختلفة، وتتوالد بشكل تراكمي.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجيتها

تخضع إدارة المعرفة إلى مجموعة من العمليات تشكّل مفتاحًا نحو فهم إدارة المعرفة، وكيفية تنفيذها داخل المؤسسة على أكمل وجه، وقد ذكر الباحثون أن المعرفة

تصبح هباءً لا قيمة لها دون تلك العمليات التي تمنحها الطاقة والوسيلة للوصول إليها، وتشاركها وتخزينها وتوزيعها واسترجاعها بغية التطبيق أو إعادة الاستخدام.

لذا علينا الاعتراف أن الكثير من المؤسسات؛ بل نستطيع القول: إنّ كل المؤسسات تمتلك المعرفة، غير أنها في الغالب تجهل كيفية الوصول إلى هذه المعرفة وتطبيقها، أو أنها لم تستخدم هذه المعرفة مطلقًا، أو استخدمتها بطريقة غير صحيحة. ومن هنا تسعى العديد منها إلى العمل على امتلاك آليات إدارة المعرفة في صدارة عالم الأعمال كونها تطورًا فكريًّا مهمًّا ومؤثرًا ودافعًا نحو التغيير.

وقبل الحديث عن أهم عمليات إدارة المعرفة سنتعرف على أشهر التصنيفات لعمليات إدارتها، وهي كالآتي:

أولاً: تصنيف عمليات إدارة المعرفة

إنّ عمليات إدارة المعرفة تتضمّن خمس عمليات، وهي[1]:

- تكوين المعرفة واقتناؤها.
- تنظيم المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- توزيع المعرفة ونشرها.
- تطبيق المعرفة.

[1] الزمطة ، نضال محمد – إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء – دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في غزة – الجامعة الإسلامية – غزة – 2011م ص 41.

الجدول (1) عمليات إدارة المعرفة عند Alavi[1]

عمليات إدارة المعرفة	أنشطة العمليات
تكوين المعرفة	- اكتشاف المعرفة. - الاستحواذ. - التزويد. - تطويرها وتنميتها. - تحديثها وتطويرها.
تنظيم المعرفة	- تفسير المعرفة. - توحيدها. - تجميعها وتبويبها. - تقييمها. - صيانتها والمحافظة عليها.
تخزين المعرفة	- تخزين المعرفة. - حمايتها. - تحقيق سبل الوصول إليها. - ثبوتها وإقرارها رسميّاً.
توزيع المعرفة	- تحقيق سبل الوصول إليها. - ثبوتها وإقرارها رسمياً.
تطبيق المعرفة	- استغلال المعرفة. - استخدامها. - نشرها وبثّها. - التواصل بها. - المشاركة بها.

كما يمكن تقسيم مراحل عمليات إدارة المعرفة إلى ستة مراحل، وهي[2]:

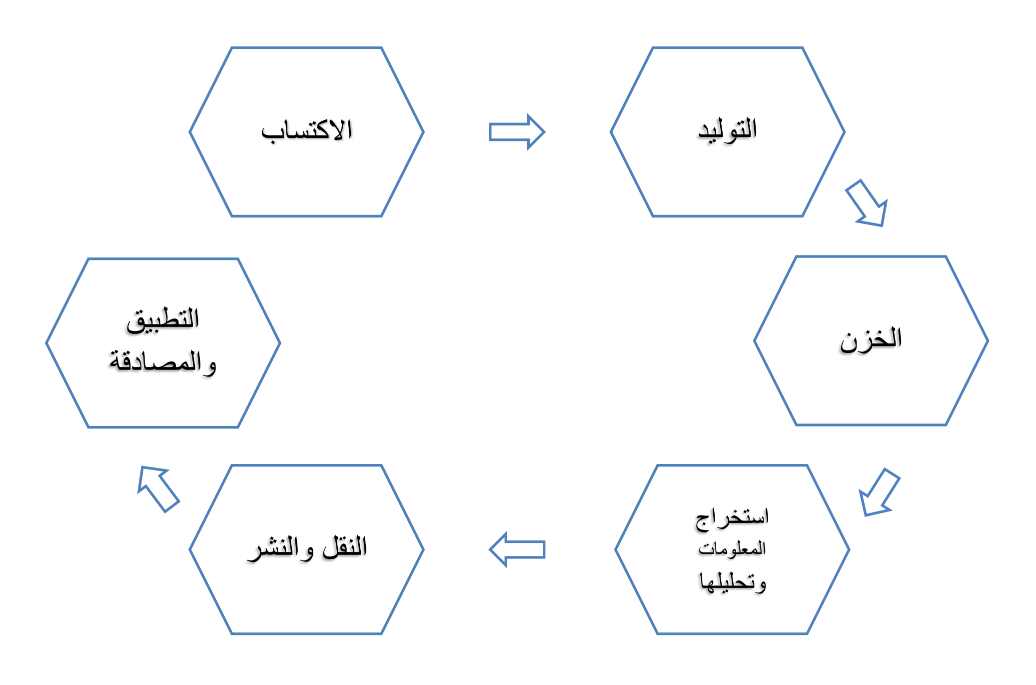
---

[2]Alavi, Mryam, " Knowledge Management and Knowledge System" , New Jersey 1997 : p63

[2] لمزيد من الاطلاع انظر: أ.د. ماهر، أسعد حمدي محمد، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، سبتمبر 2014م، متاح على الرابط: http://faculty.ksu.edu.sa/alshum/Research/اثر%20عملية%20إدارة%20المعرفة.pdf.

1. اكتساب المعرفة.
2. توليد المعرفة
3. تخزين المعرفة.
4. الاستدراج والتحليل.
5. النقل والتوزيع.
6. التطبيق والمصادقة.

الشكل (4) عمليات إدارة المعرفة عند Marquardt[1]



[1] Marquardt, Michael J, " Building the Learning Organization ", USA ,Davis- Black Publishing Company ,2007 : p27.

أمّا (Fraun Hofer) والتي اعتمدها (Heisig And Vorbeck) في دراسته حول الشركات الأوروبية، فقد حدّد خمس عمليات لإدارة المعرفة:

- تشخيص المعرفة.
- توليد المعرفة.
- خزن المعرفة.
- توزيع المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

ويرى الباحث أن هذه التصنيفات متقاربة إلى درجة انعدام الفوارق بينهما، ولكن اختلفوا في تسمية العملية نفسها بين الخزن والتخزين والتنظيم والتشخيص والاكتساب.

1. التشخيص المعرفي:

إنّ عملية التشخيص هي عملية حتمية لاكتساب المعرفة داخل المؤسسة واكتشاف المعرفة الضمنية لدى أفراد المؤسسة ومهاراتهم، وتحديد مواقعهم، ومن نتائج عمليات التشخيص التعرّف إلى أنواع المعرفة الموجودة لدى المؤسسة، كما أنه بناءً على تشخيص المعرفة يتمّ وضع سياسات العمليات الأخرى وبرامجها، ويعدّ تشخيص المعرفة تحدّيًا كبيرًا كون نجاح المؤسسة يعتمد على دقة هذا التشخيص.

إنّ الغموض لا يكمن في المعرفة بل في الدور الذي تؤدّيه داخل المنظمة، وبأن عملية تشخيص المعرفة تقدّم لنا المعرفة المناسبة عند الحاجة إلى حلول للمشاكل[1].

---

[1] الزمطة، نضال محمد – إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء – مرجع سابق – ص 44.

ويعدّ تشخيص المعرفة مسألة أساسية وجوهرية كونها تحدد شكل العمليات الأخرى ومدى عمقها، ومن هنا فإنّ على المؤسسة أن تتحرك ضمن مجالين حتى تستطيع اكتشاف مقدرتها المعرفية:

- التعرّف إلى مصادر المعرفة الداخلية: وهي مجموعة الإمكانات التي تملكها المؤسسة، والإمكانات التي يتمتع بها أفراد المؤسسة من خبرة ومهارات ومعلومات.
- التعرف إلى المصادر الخارجية: وهي البيئة المعرفية التي تحيط بالمنظمة.

2. توليد المعرفة:

إنه الإبداع الذي تكونه عملية التشارك بين الأفراد وفرق العمل، وجماعات العمل الداعمة بغية خلق رأس مال معرفي يكون له دور في تشخيص المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة بصورة ابتكارية مبدعة تمنح المؤسسة امتياز التفوق في الإنجاز.

ويتكوّن الإبداع نتيجة التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويتم هذا التفاعل من خلال الأشكال التي يتم فيها تحويل المعرفة ضمن أربعة نماذج نطلق عليها أنماط المعرفة، وهي:

أ. المعرفة المشتركة:

إنّها التطبيع الاجتماعي الناتج عن عملية التشارك في الخبرات بهدف الوصول إلى النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، وهنا يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، مع علمنا أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون هذه

الخبرة تصبح عملية تخيل الفرد لنفسه ممارسًا لعملية تفكير مع فرد آخر في غاية الصعوبة.

ب. المعرفة الخارجية:

وهي عملية الإخراج التي تتم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة صريحة، حيث تأخذ المعرفة هنا شكلَ مجازاتٍ ومفاهيمَ وفروضٍ ونماذجَ يُعبر عنها بالرموز أو الكتابة.

ج. المعرفة التجميعية:

وهي عملية الدمج الناتجة من تحوّل المعرفة الظاهرة أو الصريحة إلى معرفة ظاهرة، وتصبح عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم نظامًا معرفيًّا؛ حيث يدمج الأفراد المعرفة المتبادلة من خلال وسائط، كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال.

د. المعرفة الداخلية:

وهنا يتم تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، وهي مرتبطة بعملية التعلم عن طريق العمل.

3. تخزين المعرفة:

لقد أصبح تخزين المعرفة من العمليات المهمّة، ذلك أن المؤسسات تفقد الكثير من المعرفة التي يتمتع بها الأفراد الذين يغادرون المؤسسة؛ لذا بات لزامًا تخزين المعرفة؛ حيث تشمل عملية الخزن المعرفي الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع

والمكان، ويعدّ التخزين مهمًّا خاصة في المؤسسات التي تعاني من دورات العمل واعتماد التوظيف لصيغة العقود المؤقتة والاستشارية.

كما أنّ عملية حفظ المعرفة وتخزينها يجب أن يتم بشكل انتقائي، وتتم هذه الانتقائية من خلال فرز عاقل لمعرفة المنظمة، وذلك باستخدام معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، ويجب حفظ هذه المعرفة بعد عملية الانتقاء بشكلين[1]:

- **الأفراد:** كونهم حَفَظة الخبرات؛ لذا فعلى المؤسسة أن تؤمن السبل كافة التي تحافظ على هذه الخبرات من خلال التشجيع والحوافز والانتقال المنظم من السلم الوظيفي.
- **الحواسيب:** وهي الوسيلة المتعارف عليها لحفظ المعرفة، وذلك بما تحمله من مساحات هائلة، وكفاءتها ودقّتها.

إنّ عملية تخزين المعرفة عبارة عن جسر بين النقاط المعرفية وعملية استرجاعها.

4. توزيع المعرفة:

إنّ توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وفي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، ضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة[2].

---

[1] العلواني، حسن – إدارة المعرفة المفهوم والمدخل والنظرية – المؤتمر العربي الثاني – الأردن 2009م – ص 318.

[2] Coakes, Elayen, "Knowledge Management" Current Issusand Challenges, Idea Group, Publishing USA, 2003, Pg 42.

ويمكن القول بأنّ توزيع المعرفة هو تداولها ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب لكي تؤدي دورها في الإبداع.

ويحتاج توزيع المعرفة إلى آليات كالتقارير والتدريب والاجتماعات، وهي آليات رسمية فعّالة في المؤسسات الكبيرة الحجم، وتضمن انتقالاً معرفيًّا أكبر، وهناك آليات غير رسمية كالندوات والحلقات النقاشية، وهي فعّالة في المؤسسات صغيرة الحجم؛ وذلك أنها لا تمتلك ضمان انتقال المعرفة بشكل صحيح.

تنمو المعرفة وتتطوّر عندما يتم مشاركتها واستعمالها؛ لذلك فإنّ عملية تبادل الأفكار والخبرات بين الموظفين وتواصلهم مع بعضهم بعضًا تسهم في استعمال معرفتهم على نحو مبدع في حل المشكلات، من هنا وجب العمل بآليات رسمية وغير رسمية للوصول إلى فاعلية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها بغية تحقيق الابتكار والإبداع.

5. تطبيق المعرفة:

إنّ تطبيق المعرفة هو أقصى غاية إدارة المعرفة من خلال جعلها أكثر مواءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة؛ حيث يتوجّب على المؤسسة أن تقوم بتطبيق فعّال للمعرفة بغية الاستفادة منها، وذلك بعد إيداعها وتخزينها وتطوير آليات استرجاعها وتوزيعها على العاملين، ويرصد في تطبيق المعرفة مصطلحات، وهي:

- ✓ الاستعمال: Use
- ✓ إعادة الاستعمال: Reuse
- ✓ الاستعادة: Utilization
- ✓ التطبيق: Application

وقد تبيّن أن هناك ثلاث آليات لتطبيق المعرفة، وهي[1]:

- **التوجيهات:** ويقصد بها "مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتصليحات التي يتم وصفها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء".
- **الروتين:** ويقصد به "وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق معرفتهم المتخصّصة، ودمجها دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين".
- **فرص العمل ذات المهام المحددة ذاتيًّا:** وهي الفرق التي يتم استخدامها في وقت لا يكون معه استخدام التوجيهات أو الروتين في مهام تكون معقدة.

إنّ تطبيق المعرفة هو أقصى غاية أهداف إدارة المعرفة؛ لذلك فإنها استثمار للمعرفة، فإذا لم تستطع المؤسسة استثمارها بشكل مبدع وخلاق فإنها تمثل تكلفة، ويتمثل نجاح المؤسسة في هذا الاستثمار في كمّ المعرفة الذي تنفذه المنظمة.

تصنيف استراتيجيات المعرفة:

لم تتّفق آراء الباحثين في تصنيف استراتيجيات المعرفة، غير أنه تم تصنيفها وفقًا لسهولة الوصول إليها، ووفق قدرة التحويل من مكان إلى آخر.

---

[1] الزمطة، نضال محمد– إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء– مرجع سابق– ص 50.

1. تصنيف المعرفة حسب الوصول إليها:

وهي إمّا أن تكون ضمنية، ويكون من الصعب الوصول إليها أو صريحة يسهل الوصول إليها، حيث تمثلت في أربع استراتيجيات من هذا التصنيف، وهي[1]:

- استراتيجيات التنشئة: تحويل المعرفة من ضمنية يكتسبها الأفراد، وتتولد بشكل مباشر من خلال المشاركة بالخبرات مع الآخرين والمراقبة أو التقليد.
- استراتيجية التجسيد: تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم صريحة، كتحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة مكتوبة.
- الاستراتيجية التركيبية: وهنا يكون التحويل من صريحة إلى صريحة، حيث يتم الترتيب لمفاهيم المعرفة الصريحة المختلفة.
- استراتيجية التدوين؛ أي: جعلها ذاتية، وهنا يكون تحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية عبر التعلم والتوثيق والكتابة للخبرات ومعرفة أماكن تخزينها.

2. تصنيف المعرفة حسب التحويل:

وذلك عبر تدفّق المعرفة من مكان إلى آخر ومن شكل إلى آخر، كما يكون بتحويل المعرفة إلى إبداع وتعلّم، وفق دائرة التقييم الاجتماعي، وتقسم هذه الاستراتيجية إلى[2]:

---

[1] Dianne Nicol " Strategies for Dissemination of University Knowledge " Health Law Journal ,16 January 2008.PP 208- 209.

[2] د. حمدي، أبو القاسم – دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم وتنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة – متاح على الرابط www.researchgate.net – 9:10 – 2016\3\28

- استراتيجية المسح: حيث يتم الحصول على المعرفة من قاعدة البيانات المنشورة، ثم استخدامها في حل المشاكل.
- استراتيجية التصنيف: حيث تصنف المعرفة لتعطي هيكلاً متماسكاً.
- استراتيجية التجريد: وهنا تكون المعرفة معمّمة بالمواقع كافة داخل المؤسسة.
- استراتيجية النشر: توزيع المعرفة وتقاسمها بين الأشخاص المستهدفين كافة.
- استراتيجية التشرّب: ويتم ذلك بتطبيق المعارف في المرافق كافة؛ أي: تطبيق فنّ التعلّم والحصول على خبرات جديدة.

ثانيًا: أسس اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة وبناؤها

أسس اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة:

إنّ عملية اختيار أي مؤسسة لاستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن يستند إلى قراءة واقع المؤسسة وطبيعة عملها وطبيعة المستفيدين منها، وهذا يتطلب وضع أسس يجب على المؤسسة أن تعتمد عليها من أجل اختيار الاستراتيجية الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات التميز، وهذه الأسس هي[1]:

1. امتلاك المعلومات المعرفية الكافية حول استراتيجية المعرفة الحالية للمؤسسة، مثل: الأهداف والتكنولوجيا المتوافرة.

---

[1] مرجع سابق نفسه.

2. المعرفة الكافية حول خصائص المؤسسة لجهة الإبداع والتحديات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تواجه المؤسسة، ومعرفة كاملة للقدرة التنافسية.
3. تحليل واقع المؤسسة للوصول إلى معرفة نقاط الضعف والقوة، ومعرفة المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال تبني استراتيجية إدارة المعرفة.
4. التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
5. تحديد الثقافة التنظيمية وتداول المعلومات بين العاملين في المؤسسة.
6. طبيعة المعرفة الصريحة والضمنية.

بناء استراتيجيات إدارة المعرفة:

إنّ إدارة المعرفة "هي عبارة عن الجهود الاستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن طريق اكتساب واستخدام الأصول الفكرية الموجودة لدى الموارد البشرية والزبائن"[1].

انطلاقًا من هنا فإنّ المؤسسات تسعى إلى استغلال المعرفة المتاحة أحسن استغلال من أجل توليد معرفة جديدة ونشرها، وتعمل المؤسسات على الرغم من عدم توافقها في الطبيعة الجديدة على تطبيق إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى أرقى ميزة تنافسية، لذلك فهي تحتاج إلى بناء استراتيجيات طويلة المدى تعمل من خلالها للوصول إلى المعرفة الاستراتيجية.

---

[1] د. الملكاوي، إبراهيم إسماعيل الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الأردن، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، 2007م- ص43.

ثالثًا: متطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة

إنّ عملية التطبيق الناجح لاستراتيجية إدارة المعرفة يحتاج عددًا من المتطلبات، وأبرز هذه المتطلبات:

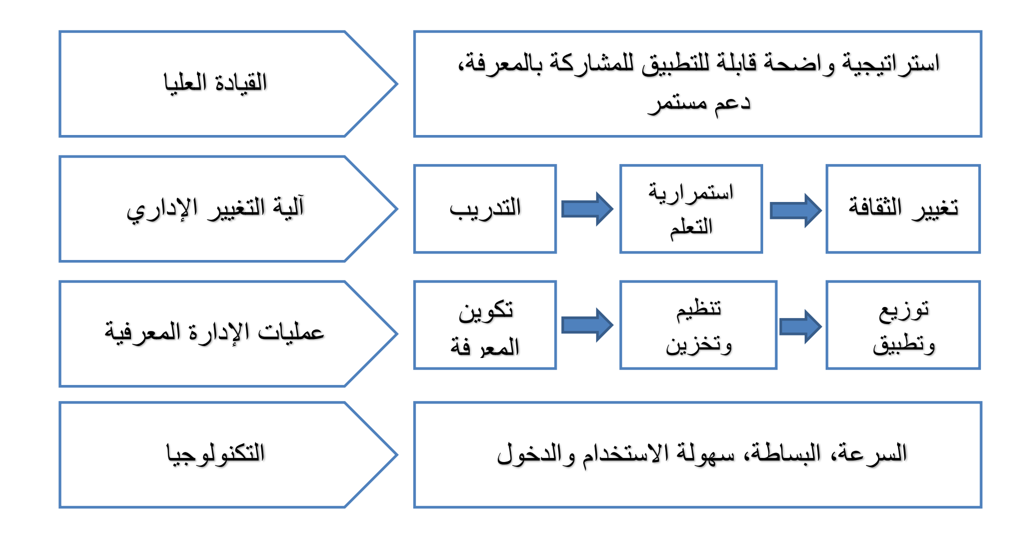
1. دعم الإدارة العليا ومساندتها من أجل تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها المستدام.
2. تحفيز العاملين على التطوير الدائم لمهاراتهم من خلال التدريب والتعليم سواء داخل المؤسسة أم خارجها.
3. تأمين البنى التحتية للمعرفة ونظم المعلومات، من تكنولوجيا ورأس مال فكري.
4. العمل الدائم والتحفيز من أجل اكتساب الخبرات.
5. تأمين القنوات الملائمة والمتعدّدة لتسهيل عملية انتقال المعرفة.
6. تأمين الدعم الكامل للثقافة الداعمة للابتكار والإبداع من خلال:

- مساندة تطوير عمليات إدارة المعرفة: (خلق – توزيع المعرفة وتقاسمها).
- منح العاملين الصلاحيات المطلوبة من خلال تعزيز الثقة بالنفس، وانسيابية الحصول على المعرفة واستمرار العمل.
- إزالة القيود السلبية والمعطّلة كافة داخل المؤسسة، فهذه القيود تدفع العاملين نحو الإحباط.
- العمل الدائم على تحديث البيانات والمعلومات.
- تأمين التمويل الكافي لدعم مشاريع إدارة المعرفة.

على الرغم من أهمية تأمين هذه المتطلبات إلا أنها تختلف بأولوياتها؛ فبعضها قد يكون أهمّ من الآخر، وهذا يدفع المؤسسات إلى دراسة المتطلبات ذات الأهمية الخاصة بها من أجل الوصول إلى غاية إدارة المعرفة وأقصى أهدافها؛ ألا وهو التطبيق الناجح والمثمر لاستراتيجية إدارة المعرفة.

الشكل (5)

متطلبات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة[1]



(1) د. فيصل علوان الطائي، د. أميمة أحمد العادلي – استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المكتبات الجامعية العراقية، دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء- مجلة العلوم الاقتصادية – 2014م – العدد36

المطلب الثالث: إدارة المعرفة وتطور الأداء الأمني

تعرّفنا فيما سبق إلى أن المعرفة هي الناتج المعرفي من التمازج بين المعلومات، والخبرة، والمدركات الحسية، والقدرة على الحكم، وإدارة المعرفة.

تتطلّب المؤسسة الأمنية إدارة للمعرفة نتيجة لحجم المعلومات المعرفية الكثيرة لهذه المؤسسة.

أوّلاً: إدارة المعرفة الأمنية

إنّ إدارة المعرفة في المجال الأمني هي: "القسم أو الإدارة الموجودة في أيّ جهة أمنية تعمل على تجميع المعلومات من مصادرها المتعدّدة بعد توثيقها، وترميزها، وتصنيفها، وتخزينها، وعمل النظم المختلفة لها، والاعتماد على التكنولوجيا من أجل العمل على إدارتها، وسرعة استرجاعها وتداولها بين الكوادر الأمنية المختلفة ذات العلاقة؛ لتحقيق ميزة تنافسية على الفكر الإجرامي بما يضمن السبق والمبادرة بصفة مستمرة ودائمة لرجال الأمن"[1].

ويرى البعض أن إدارة المعرفة الأمنية "هي تبسيط وتحسين عملية تبادل البيانات والمعلومات والخبرات وتوزيعها ونشرها وتحليلها وفهمها وتداولها في المؤسسة

---

[1] د. مرسي، فاروق، إدارة المعرفة الأمنية ودورها في تطور الأداء الأمني، الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، 2011م متاح على الرابط: http://platform.almanhal.com/Reader/Article/8263 (خط: 2016\4\5 – 4:30).

الشرطية، وهي كأسلوب إداري تتفاعل مع مكونات المعرفة المتوافرة في الجهاز الأمني، فهي وسيلة إدارة الأنشطة التي تتّسم بكثافة المعارف الجماعية"[1].

ثانيًا: مصادر المعرفة الأمنية وخصائصها

1. مصادر المعرفة الأمنية:

لقد حدّد خمس آليات لاكتساب المعرفة والحفاظ عليها لدى قوات الشرطة، وهي[2]:

- التدريب الفعلي المستمر وتقاسم الخبرة المكتسبة في العمل.
- تبادل المعرفة من خلال التزويد بالمعلومات واستخلاصها وتحليلها.
- الاهتمام بمستودعات المعرفة بما في ذلك الأدلة العرضية وقواعد البيانات الحاسوبية.
- الهيكل والخريطة التنظيمية الداعمة لخطوات سير المعرفة.
- التحكّم في الاستهلاك المعرفي الناشئ عبر فقدان المهارات نتيجة لسياسات الترقية أو التقاعد أو من خلال التغيير في التشريعات والسياسات والتكنولوجيا.

إنّ التحديد السابق هو رؤية لآليات اكتساب المعرفة غير أننا تكلمنا سابقًا أن للمعرفة مصدران للحصول عليها المصادر الداخلية والخارجية، أو المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

---

[1] د. عبد الحميد، ممدوح عبد المطلب، نظم إدارة المعرفة الأمنية (بحث مترجم)، الشارقة، مجلة الفكر الشرطي، 2013م، المجلد 22، العدد 85، ص47.

[2] مرجع سابق نفسه – ص48.

أ. **المصادر الداخلية أو الضمنية:**

إنّ المعرفة الضمنية عبارة عن المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، كالأفكار والمهارات والخبرات السابقة[1] .

هي التي تتولّد أثناء مباشرة العمل:

- خبرات الأفراد المتراكمة وقدرة المؤسسة الأمنية على الاستفادة من هذه الخبرات.
- التكنولوجيا التي تعتمد على المصادر الداخلية، مثل المؤتمرات والمكتبات الإلكترونية والحوار والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل.

وانطلاقًا من حرص وزارة الداخلية في دولة الإمارات على اعتماد إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، وضمان النمو والاستمرارية، وتثبيت الخبرات والمعارف الضمنية عند الأفراد، ودعمًا لعملية اتخاذ القرارات، فقد تمّ تنفيذ تحليل الفجوات المعرفية في القيادة العامة نتج عنه تطوير استراتيجية إدارة المعرفة، وتم تحديد أربع مبادارات لدعم تلك الاستراتيجية، وهي[2]:

- مبادرة مجتمعات المعرفة، عملية سلامة الطرق.
- مبادرة مجتمعات المعرفة، العملية التحقيقية.
- مبادرة استخدام تقنية التسجيل الحرفي لدعم المعرفة في العملية التحقيقية.
- مبادرة حصر الخبرات.

---

[1] منهجية إدارة المعرفة – دولة الإمارات العربية المتحدة – وزارة الداخلية – إصدار 04 – 2014م.

[2] مرجع سابق نفسه.

ب. المصادر الخارجية أو الصريحة:

إنّ المعرفة الصريحة أو المعلنة، هي المعرفة الموجودة في الكتب والمجلات، والتقارير، والإجراءات، والتعليمات، والدوريات، والنماذج، وأيّ وسيلة أخرى سواء كانت ورقية أم إلكترونية، كما تتمّ أيضًا عبر ما يأتي[1]:

- تجنيد المرشدين للحصول على المعلومات.
- التحريات والمراقبات.
- المشاركة في المؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية.
- استئجار الخبراء الأمنيين.
- الإعلام المرئي والمسموع والمكتوب وشبكة الإنترنت.
- مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- التعاون مع الإدارات الأمنية المختلفة، وإقامة التحالفات الأمنية والبروتوكولات والاتفاقات للتعاون الأمني.

1. خصائص إدارة المعرفة الأمنية:

لقد حدّد البعض خصائص إدارة المعرفة الأمنية كما يأتي[2]:

أ. تحدّد قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بأداء تنظيمي متميّز يعتمد على المعرفة والخبرة وتطويرها.

---

[1] منهجية إدارة المعرفة – مرجع سابق.

[2] د. مرسي، فاروق، مرجع سابق.

ب. تعمل إدارة المعرفة داخل المؤسسات الأمنية على تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيقها وتطويرها وتشاركها وتطبيقها وتقييمها.

ج. إدارة المعرفة فاعلة للجهاز الأمني من أجل استثمار رأس ماله الفكري، عبر نقل المعرفة المتولدة إلى أفراد الأمن الآخرين.

د. هي أداة لتحفيز أفراد الأمن وتشجيعهم على إطلاق قدراتهم الإبداعية، وخلق معرفة جديدة.

ه. تساعد الجهات الأمنية وتحفّزها لتجديد ذاتها من أجل مواجهة التحديات.

2. دور المعرفة في تطوّر الأداء الأمني:

يشكّل التطور المعرفي تحدّيًا كبيرًا للأداء الأمني، وكذلك تطور الأساليب الإجرامية، الأمر الذي يحتّم على المؤسسة الأمنية استغلال صنوف المعرفة كافة من أجل الارتقاء بالأداء الأمني، وتلعب المعرفة في المؤسسة الأمنية دورًا مهمًّا من خلال دورين مهمّين للمعرفة، وهما[1]:

أ. دور المعرفة في اختيار العنصر البشري الأمني:

لا يمكن تجاهل دور العنصر البشري أو الموارد البشرية أو رأس المال الفكري في عملية تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، كونه المحرك الأساس في عمليات المؤسسة كافة، ومن هنا وجب أن يكون المحرك البشري على أعلى مستويات الكفاءة،

---

[1] د. عبد الحميد، ممدوح عبد المطلب، نظم إدارة المعرفة الأمنية، مرجع سابق.

انطلاقًا من أن العنصر البشري الأمني هو رأس المال الفكري والمحرك للأنشطة والعمليات والخدمات الأمنية كافة؛ لذا لا بد أن تأخذ عملية العنصر البشري الأمني اهتمامًا بالغًا.

إنّ عملية اختيار العنصر البشري الأمني يجب أن تخضع للقواعد المعمول بها في المجال الأمني، كما يجب استثمار المعرفة من أجل الارتقاء بالعاملين في المجال الأمني والعمل على تأهيله وتدريبه، وجعله دائمًا على تواصل مع التطور التكنولوجي للجرائم بأنواعها كافة، الأمر الذي يخلق ميزة التنافسية، وبالتالي الارتقاء بالأداء الأمني.

تحتاج عملية اختيار العنصر البشري الأمني إلى الاهتمام الشديد والتدقيق في الاختيار لما للعمل الأمني من حساسية بالغة، كما أن الاختيار الجيد يحقّق الانسيابية في العمل وتداول المعرفة، إذ قد يكفي التوجيه عن بعد للعامل الذي يمتاز بالمهارة والقدرة والكفاءة.

ويجب عند اختيار العنصر البشري الأمني مراعاة النقاط الآتية:

1. يجب التدقيق في اختيار الملتحقين بالكليات والمعاهد وبرامج التدريب الشرطي.
2. اختيار العناصر الصالحة من بين المتقدمين للدراسة الشرطية.
3. إبعاد تأثير عوامل الوساطة والمجاملة.
4. تطبيق الأسس العلمية والمنهجية والموضوعية بدقة تامّة في عملية الاختيار.
5. ضمان عملية الترقي الوظيفي.
6. أن تتّفق مطالب المهنة وواجباتها لظروفها مع ما يمتلك الفرد من الذكاء العام.

ب. دور المعرفة في انتقاء المعدّات والأجهزة الأمنية:

إنّ أبرز مهام الجهاز الأمني هو تحقيق السبق على الفكر الإجرامي، ولا يتأتى ذلك في عصرنا الحالي إلا من خلال حسن اختيار المعدات التقنية الحديثة وحسن استخدامها، فالذي يحدث عادة في هذا المجال أن الأجهزة الأمنية تقوم بملاحقة الفكر الإجرامي، وتطوير الأجهزة والمعدّات لتلحق بما قام به هذا الفكر، ويعد هذا قدومًا متأخرًا للجهاز الأمني، إذ يعمل بعد الجريمة، والأمر يجب أن يكون على العكس.

من هنا يجب تطوير المعدّات واختيارها كي تكون سبّاقة على الفكر الإجرامي؛ الأمر الذي يجب أن يدفع وزارة الداخلية على تبني إطار إداري ليس فقط لتنفيذ المهام وفق الموارد المتاحة؛ بل يجب تحديث القواعد والأسس التي تضمن إعداد الكوادر الشرطية إعدادًا محترفًا؛ حيث يتم تحديث الأجهزة والمعدات الأمنية التي تواكب التطور العلمي والتكنولوجي لتحقيق الهدف الأمني.

بالإضافة إلى أنه يمكن أن تنتهج وزارة الداخلية هذه السياسة بشكل جدّيٍّ وعمليٍّ نراه من خلال المعارض الأمنية في دبي، ومن خلال المنصّات التي تعرض بعض التطورات التقنية والابتكارات التي تقوم بها الأجهزة الأمنية في دولة الإمارات.

ثالثًا: السياسات الأمنية لإدارة المعرفة

يواجه العمل الأمني الكثير من التحديات، وتعدّ الأزمات والمواقف داخل الأجهزة الأمنية ذات أهمية كبيرة كونها تتطلّب استحضار مصادر المعرفة كافة من إبداع

وبحث وخبرات، تساعد على اتخاذ القرارات السليمة وتحقيق الأداء الأمني الناجح، وهذا يتطلب تناول عنصرين أساسين، هما[1]:

1. تعزيز السياسات الأمنية للحصول على المعرفة:

تعتمد الأعمال الأمنية في وقتنا الحالي بالدرجة الأولى على المعرفة والمعلومات والكفاءات والمهارات، وعلى نشر ثقافة الابتكار والتقدّم العلمي الحاصل، وهذا يتطلب من الأجهزة الأمنية أن تعزّز لدى عناصرها آليات الحصول على المعرفة الأمنية، وانطلاقًا من هذا يجب العمل على عنصرين أساسين في تزويد العناصر الأمنية بالمعرفة:

أ. الإنترنت والتعليم:

لقد فتحت شبكة المعلومات مجالاً لأعمال جديدة على الصعيد الأمني، أبرزها: قسم مكافحة الجرائم الإلكترونية الذي يتطلب صياغة نظم وتشريعات جديدة، وأصبحت الشبكة العنكبوتية أحد أبرز مصادر المعرفة والمعلومات، حيث أمنت للعاملين القدرة على البحث والمقارنة كما أمنت القدرة لاستشراف المستقبل، من هنا وجب على المؤسسة الأمنية إتاحة الانسيابية لتداول المعرفة عبر الإنترنت بما يحقّق ميزة التنافس بين أفراد المؤسسة الأمنية[2].

---

[1] لمزيد من الاطلاع: د. الوزان، السيد حلمي مرجع سابق، ص69.

[2] شاركنا باقتراحك أحد تطبيقات إدارة المعرفة في وزارة الداخلية، راجع الملاحق – ملحق (د) معلومات إضافية رقم (2).

ب. توليد المعرفة الأمنية:

من أهم المصادر التي تدفع إلى تحقيق استدامة الميزة التنافسية، من خلال الإبداع والبحث الجاد والحوار والمشاركة والخبرة، ويتجلى هذا الإبداع والبحث من خلال العمل على حل المشكلات والتحديات والأزمات الأمنية، كما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة من أجل تحقيق أداء فني ناجح.

إنّ عملية توليد المعرفة تتم من خلال العناصر الأمنية، وهذا يتطلّب من المؤسسة الأمنية أن تدعم نشاطات توليد المعرفة وتحفيزها، وتوفير البيئة المناسبة للإبداع؛ لتحقيق الميزة التنافسية في مواجهة التحديات والأزمات الأمنية، وتحقيق النجاح من خلال التفوّق على الفكر الإجرامي.

2. صعوبات اكتشاف المعرفة الأمنية وحفظها:

تعدّ المعلومات المحرك الأساس في العمل الأمني؛ لذلك تسعى الأجهزة الأمنية للوصول إلى المعلومات بالأدوات المتاحة كافة، ومن ثم التعامل معها أو حفظها.

ومن أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه الأمن في كشف المعرفة وتخزينها ما يأتي[1]:

تحديات إدارية:

- عدم وضوح الرؤية ووجود تفاوت بين الأجهزة الأمنية في تفعيل الأنظمة المعلوماتية.

---

[1] د. مرسي، فاروق، مرجع سابق.

- ضعف التنسيق والتخطيط والتحليل والقدرة على تنبؤ المستقبل.
- غياب إدارة التطوير من القيادات الأمنية، وصعوبة التحول إلى التنظيم الإلكتروني.
- تصلب الثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير.

تحديات تقنية:

- التكلفة المالية الضخمة لبناء البنية التحتية المعلوماتية.
- الافتقار إلى الخبرة اللازمة في التقنيات الدقيقة.
- تعارض الاعتماد على التقنيات المعلوماتية مع ضغط الأمن المعلوماتي.
- وجود فجوة رقمية نتيجة العوائق التعليمية والاقتصادية والتنظيمية التي تجعل دخول العالم الرقمي عملية صعبة.
- ضعف البنية الأساسية في مجال الاتصالات.

صعوبات الأمن المعلوماتي:

- التطور التقني المتسارع وظهور ثغرات أمنية.
- ازدياد مستوى التهديدات بالتعامل مع تلك التقنيات سواء بطول فترة الاستخدام أو باختراع تقنيات جديدة، كالاختراقات وتهديدات القرصنة والتجسس والتدمير.

المبحث الثانى
التوجّهات المؤسسية نحو الابتكار

تمهيد وتقسيم:

أصبحت المؤسسات في السنوات الأخيرة تواجه العديد من التحديات والمتغيرات في بيئة الأعمال، نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية، وكذلك نتيجة تزايد المنافسة في مجال العمل.

إنّ هذه التغيّرات والمنافسة الكبيرة أجبرت المؤسسات على التوجه نحو التفكير الإبداعي والابتكاري كوسيلة لتحقيق أكبر قدر من التنافسية، وجعل الابتكار عملاً مقصودًا وليس مجرد صدفة، فالهدف من الابتكار الوصول إلى أعلى مستويات الأداء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لذلك يجب أن يكون توجّه المؤسسة هو توفير البيئة الابتكارية داخلها، والسعي الدائم إلى اكتشاف المبدعين والمبتكرين، وتهيئة الأفراد على القيام بأداء إبداعي وابتكاري من خلال وضع تصور كامل عن التطور والتميز على مستوى المؤسسة بما يكفل إسهام كل فرد في أداء العمل بفاعلية.

وسوف نشير في هذا المبحث لعدد من الموضوعات من خلال ثلاثة مطالب؛ حيث سيتضمّن المطلب الأول الإشارة إلى الثقافة المؤسسية والابتكار، وفي المطلب الثاني استراتيجية الابتكار المؤسسي، وختامًا في المطلب الثالث سنتناول مفهوم الابتكار الأمني وخصائصه، وذلك على النحو الآتي:

- المطلب الأول: الثقافة المؤسسية والابتكار.
- المطلب الثاني: استراتيجية الابتكار المؤسسي.
- المطلب الثالث: مفهوم الابتكار الأمني وخصائصه ومراحله.

المطلب الأول: الثقافة المؤسسية للابتكار

لقد قدّم روّاد علم الإدارة عددًا من التعريفات لمفهوم الثقافة المؤسسية، فقيل بأنّها تلك البرمجة الفكرية التي تختصّ بفئة اجتماعيّة معيّنة داخل بيئة معيّنة تهدف إلى خلق التلاؤم بين الأفراد والبيئة المحيطة والتأقلم بينهما، ووصفت على أنّها مكوّن رئيسٌ للبيئة الداخلية للمنشأة، إنّ الثقافة التنظيميّة عبارة عن نظام مشترك بين مجموعة من الأفراد، يتألّف من قيم ومعتقدات مشتركة بينهم تهدف إلى التحكّم بسلوكهم وفقًا للقواعد والأخلاق لخلق بيئة عمل مميّزة داخل المنظمة، ولها القدرة على تقديم وصف مفصّل حول الحالة النفسيّة للأفراد وفقًا لما يصدر عنهم من تصرفات، وتصف خبراتهم ومعتقداتهم وكلّ ما يتعلّق بهم في هذا السياق[1].

كما تعرف الثقافة المؤسسية بأنها "مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات، والمعايير، والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة، وطريقة اتخاذ القرار، وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات، والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة، بالتأثير على سلوك

---

[1] مفهوم الثقافة التنظيمية، متاح على الرابط: /http://mawdoo3.com (خط: 8\7\2017 – 9:45).

أعضائها وتحديد كيفية تعاملهم مع بعضهم بعضًا، ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالهم"[1].

وانطلاقًا من ذلك نستطيع تصنيف المؤسسات من حيث ربطها للثقافة والابتكار أو التطوير المؤسسي بنموذجين[2]:

1. **منظّمات معيقة للابتكار:** وهي المؤسسات المحافظة التي ترغب العمل ضمن بيئة مستقرة، يتم الاعتماد فيها على تعزيز الثقافة الصُّلبة للمؤسسة، والتي تتمثل في الهيكل التنظيمي والخصائص الرسمية والهرمية والوظائف المتخصّصة، أو الإجراءات والقواعد التي من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها، وهي تدعم بقاء الحالة كما هي.
2. **منظمات داعمة للابتكار:** وهي المؤسسات التي تعمل في بيئات أعمال متغيرة، وهنا قد تتغير العناصر الصُّلبة فتضعف وتتقلص، ويتم الاعتماد وبشكل أكبر على العناصر الدائمة أو المكوّنة للثقافة، التي تشمل تقييم المبادرة والعمل القائم على الفريق، والاستجابة السريعة للمتغيّرات والبيئة والتفكير، كذلك خارج الصندوق (ثقافة المؤسسة الحالية) الأمر الذي يجعلها تتقبّل الأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة التي يدعمها المبتكرون في المنظمة[3].

---

[1] د. أكرم إبراهيم حماد الثقافة التنظيمية والسلوك في المؤسسة، متاح على الرابط: https://hrdiscussion.com/hr119814.html (خط 8\7د2017 −10:30).

[2] ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمات متاح على الرابط: -http://www.almasdar tech.com/business/76718.html (خط: 10\2\2016 −12:29).

[1] د. أكرم، إبراهيم حماد، الثقافة التنظيمية والسلوك في المؤسسة، متاح على الرابط: https://hrdiscussion.com/hr119814.html (خط 8\7د2017 −10:30).

لقد أضيفت عملية التغيّر الثقافي (التحوّل المؤسّسي) إلى فلسفة التطوير المؤسسي، وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات بين التطوير المؤسسي والتحوّل المؤسسي إلا أنها لم تعد كافية لنرى الاختلافات الهائلة في استراتيجيات التغيير الأساسية.

كما أنه تم إضافة نظرية القادة التحولية إلى كل من التطوير المؤسسي والتحول المؤسسي؛ حيث أضيفت تحت فكرة أن القائد هو وحده القادر على إحداث عملية التحوّل في المؤسسة، وتغيير الثقافة، وقد أخذ الدمج بين التطوير المؤسسي والتغيير الثقافي بصورة تقليدية مسارًا طويل الأجل[1].

أولاً: ماهية الثقافة المؤسسية للابتكار

لقد اختلف الباحثون في النظر إلى مفهوم الثقافة المؤسسية وذلك وفقًا للطريقة التي ينظر إليها كلّ فريق، وتحدد طبيعة النظر إلى هذا المفهوم الكيفيةَ التي سيتم بها دراسته والدفع به نحو التغيّر والتحوّل، وقد استندت الأبحاث حول مفهوم الثقافة المؤسسية وطبيعتها إلى أربعة مرتكزات[2]:

1. المرتكز الأول:

ويتمحور هذا المرتكز حول ما إذا كانت الثقافة سلوكًا واضحًا أو فرضيات مشتركة كامنة؛ حيث يرى بعض الباحثين أنّ الثقافة مجموعة من المعاني المشتركة وغير

---

(1) – لويس، ديان، سيرة الثقافة المؤسسية بدءًا من التطور المؤسسي وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة: مراجعة نقدية في الأدبيات، الجزء الأول، المفاهيم والتيارات، جامعة كوينز لاند للتكنولوجيا، أستراليا.

(2) د. لويس، ديان، مرجع سابق.

الملموسة والفرضيات الأساسية، وسمّاها (سان) "مثليّات"، بينما يرى باحثون آخرون أنّ الثقافة مجموعة من الأشكال الملموسة، وهو ما يسمّيه سان "متكيفات ثقافية"، فيما يرى آخرون في الثقافة خليطًا بين الملموس وغير الملموس، وممّا ستتعرف عليه في تعريف الثقافة أن معظم الكتاب نظر إلى الثقافة المؤسسية على أنها مزيج من الأشكال والمعاني، وذلك انطلاقًا من أن التطوير المؤسسي ينظر إلى الثقافة من منظار واسع.

من هنا فإنّ الثقافة المؤسسية تؤدّي بلا شك إلى تقليل معدل دوران الموظفين، وتؤثر إيجابيًّا على سلوك الموظفين في مواقع العمل، فعندما تتسع نطاقات الإشراف داخل المنظمات ويتم إدخال فرق عمل جديدة، وفي الوقت نفسه تعمل المؤسسة على تقليل التعاملات الرسمية بين العاملين، وترفع من كفاءة الموظفين فإنّ تلك الإجراءات توفر اللغة المشتركة التي تضمن للمؤسسة توجه جميع الموظفين نحو تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها وأهدافها[1].

2. المرتكز الثاني:

ويتمحور هذا المرتكز حول ما إذا كانت الثقافة رمزًا متغيّرًا أو ثابتًا للمؤسسة. وقد طرح العديد من الكتاب هذا التساؤل علانية من أن الثقافة متغيّر قد يتأثر بعوامل ومؤثرات خارجية أو داخلية، وأنّ المؤسسة تمتلك القدرة على ضبط هذا التغير بوعي.

---

[1]– ثقافة المنظمة متاح على الرابط: http://change.7olm.org/t45-topic (خط: 9\7\2017 –11:00 am).

3. المرتكز الثالث:

ويرتبط هذا المرتكز بفاعلية الثقافة في المؤسسة؛ حيث يرى بعض الكتاب أن للثقافة تأثيرًا في فاعلية المؤسسة، وهنا يفضلون أن يعدوا الثقافة رمزًا متغيرًا، وفي هذا الموضوع اعتمدت آراؤهم على السمات الثقافية الضرورية لتحقيق النجاح أو على أهمية "الثقافة المتينة"[1].

4. المرتكز الرابع:

يطرح هذا المرتكز كيفية استحداث الثقافة ونقلها، وهنا يطرح السؤال، هل السلوك يؤدي إلى تشارك المشاعر، أو أن تشارك المشاعر يولد السلوك؟ إنّ بعض الكتاب والباحثين يرون أن بعض المعايير السلوكية تؤدّي إلى تشارك المشاعر غير أنه يجب دعم هذه المعايير من خلال مجاملات تغير المواقف حتى يصل الأفراد إلى السلوك المستهدف.

ثانيًا: مفهوم منظومة الابتكار

إنّ تزايد الوعي بأهمية القدرة الابتكارية ودورها في رفاهية الأمم ورضائها أدّى إلى ظهور مفهوم (منظومة الابتكار)؛ حيث يستخدم هذا المفهوم كأداة لفهم العوامل التي تؤثّر على ماهية الابتكار في الدولة بشكل عام.

---

[1] د. نصر الدين، السيد، الابتكار وإدارته، سلسلة كراسات مستقبلية، مصر، المكتبة الأكاديمية، 2006م.

لقد تعدّدت تعريفات منظومة الابتكار الأمر الذي جعل من الصعب الاتفاق على تعريف محدّد لها، ومن هذه التعريفات:

ذكر البعض في الابتكار وإدارته عددًا من التعريفات المرتبطة بمنظومة الابتكار، ومنها[1]:

- إنّ المنظومة عبارة عن شبكة المؤسسات في كلّ من القطاعين العام والخاص التي تؤدّي أنشطتها والتفاعلات فيما بينها إلى إطلاق تكنولوجيات جديدة أو استجلابها أو تعديلها أو نشرها.
- عرفت منظومة الابتكار على أنها المؤسسات الوطنية وإمكاناتها، ونظم الحوافز الخاصة بها التي تحدّد اتجاه التعلم التكنولوجي في الدولة ومعدّله.
- كما يرى البعض في منظومة الابتكار أنها مجموعة المؤسسات التي تسهم مجتمعة ومنفردة في تطوير التكنولوجيا الجديدة ونشرها، والتي من خلالها تشكّل الحكومات السياسات المتعلقة بعملية الابتكار وتنفيذها؛ أي: إنها منظومة المؤسسات المتشابكة، التي تنتج المعرفة المتعلّقة بالتكنولوجيا الجديدة وتخزينها وتنقلها، وتعنى بالمهارات والمنتجات المرتبطة بها.
- كما تم تعريف المنظومة الوطنية للابتكار (أو منظومة البحث والتطوير والابتكار) على أنها البنى الفيزيائية والمنطقية التي تتفاعل مع بعضها، ومع محيطها، لرفع فاعليّتها الإجمالية في إنجاز أعمالها القائمة على الفكر والإبداع العلميين. وتقدّم المنظومة بطرائق منهجية منتجات معرفية وفيزيائية جديدة

---

[1] مرجع سابق نفسه.

ذات قيمة مضافة وأثر إيجابي ملموس على الاقتصاد مع احترام البيئة والمحيط الاجتماعي والثقافي والإرثي للبلد[1].

إنّ عملية إنشاء منظومة للابتكار يتطلّب صياغة أهداف هذه المنظومة ووسائل الوصول إليها، ويجب على كل منظومة أن تهدف إلى[2]:

1. العمل على تأكيد أهمية دور الابتكار كأداة بالغة الأهمية في إنجاز الأعمال، من أجل الوصول إلى تغيير نوعي في المؤسسة.
2. العمل على تحقيق الرؤية المستقبلية للمؤسسة من خلال صناعة استراتيجية ابتكار تأخذ في الحسبان أوضاع المؤسسة كافة.

كما أنّ عملية تحقيق هذه الأهداف للوصول إلى ابتكار منظومة ابتكار فعّالة تحتاج إلى وسائل، وهذه الوسائل هي[3]:

1. تحضير ملف يتضمّن المشاريع الابتكارية القادرة على تحقيق مزايا تنافسية، وتكون هذه المشاريع متنوعة وفقًا لطبيعة الابتكار.

---

[1] رفاعي، سامر، البحث العلمي وإدارة التكنولوجيا ضرورة ملحة للعالم العربي، متاح على الرابط: http://arij.net/ (خط 2017\7\9 -1:25 am).

[2] د. نصر الدين، السيد، مرجع سابق.

[3] المرجع السابق نفسه.

2. تحديد المعايير اللازمة لانتقاء المشاريع الابتكارية التي يتضمّنها ملف المشاريع الابتكارية وتحديد الأولويات في التنفيذ، إضافة إلى وضع معايير تقوم بتقييم مراحل إنتاج الابتكار كافة.
3. إنشاء شبكات المعرفة الداخلية التي تضم العاملين أصحاب المهارات والخبرات كافة في كلّ مجال بعينه.
4. شبكات المعرفة الخارجية التي تتضمّن إنشاء الشركاء الحاليين والمحتملين الذين يُحتمل أن يتم الاستعانة بخبراتهم عند تنفيذ استراتيجية الابتكار، وذلك وفق شروط تعاقدية محدّدة.
5. تطوير الآليات لدعم زيادة رأس المال الفكري للمؤسسة، كإيجاد بنوك للأفكار تحتوي على البيانات والمعلومات عن العاملين في المؤسسة، وعن المستهلكين.

وانطلاقًا من اعتماد منظومة الابتكار على فرض الترابط يُرى أنه يمكن إيجاز الفروض التي يقوم عليها مفهوم منظومة الابتكار كما يأتي[1]:

1. تموضع المعرفة وتمركزها في أماكن إنتاجها، وصعوبة نقلها من مكان إلى آخر.
2. إنّ تعدّد أشكال المعرفة يزيد من صعوبة نقلها وتبادلها، فقد تكون مختزنة في عقول أجساد العاملين في المجالات المنتجة لها أو التي تستخدمها، أو في روتين عمل هذه المجالات، أو مدمجة في العلاقات بين العاملين فيها.

[1] د. نصر الدين، السيد، مرجع سابق.

3. لا يوفر الاقتصاد على التحليل الاقتصادي لعملية التعلم فهمًا كاملاً لأبعاده، ذلك أن هذه العملية تتضمّن عناصر اجتماعية.
4. تتنوّع أشكال المنظومات الوطنية للابتكار نتيجة اختلافها في طبيعة المعرفة المنتجة وأساليب إنتاجها.
5. إنّ فهم القدرة الابتكارية للدولة، يتطلب مقاربة منظومية تدلّ على العلاقات بين مكونات المنظومة وعلى الاعتمادية التبادلية بينهما.

لذا يمكن القول: إنّ عوامل النجاح الرئيسة لأيّ منظومة تتعلق بالابتكار تتطلب ما يأتي[1]:

- لا بد من تخصيص جهة مسؤولة عن الابتكار والإبداع تتمتع باستقلالية وحرية في مجال البحث والتطوير.
- تأسيس نظام وطني للإبداع والابتكار ونشره.
- وضع سياسات تضمن دمج الابتكار في منظومة العمل الحكومي بما في ذلك القطاعات الحيوية، مثل: الصحة والتعليم والصناعة والمؤسسات الصغيرة.
- تخصيص ميزانية كافية للأبحاث والاطلاع على التجارب الأخرى.
- تأهيل العاملين في مجال الابتكار وخلق الثقافة على كلّ المستويات.

---

[1] المرجع السابق نفسه.

ثالثًا: العلاقة بين الثقافة المؤسسية والابتكار

تعدّ الثقافة المؤسسية جزءًا من أبعاد دراسة السلوك المؤسسي، وتُعرف على أنها طريقة التفكير والعمل التقليدية التي يتشارك فيها أفراد المؤسسة بدرجات مختلفة، والتي يجب على الأفراد الجدد تقبّلها.

وقد حدّد الباحثون تعريف الثقافة على أنها "المخزون الحي في الذاكرة كمركب كلّيٍّ ونمو تراكمي مكوّن من محصلة المعارف والعلوم والأفكار والمعتقدات والفنون والآداب والأخلاق والقوانين والأعراف والتقاليد والمدركات الذهنية والحسية والموروثات التاريخية والبيئية، التي تصوغ سلوكه العملي في الحياة"[1].

كما تختلف المؤسسات من حيث حجمها وقدرتها المالية والتكنولوجية، وتختلف من حيث ثقافة المؤسسة وموقفها من الابتكار، فهناك المؤسسة المحافظة والمتطرفة، ويجسّدها محبطو الابتكار الذين قد يتّخذون مواقف تصل إلى التحطيم والتخريب ضد الابتكار والمبتكرين، وهناك على الجانب الآخر المؤسسات التي تتمثّل في ثقافة الابتكار المستمر، وهي المؤسسات التي تقوم على الابتكار وتعدّه استثمارًا وميزة تنافسية مستدامة.

انطلاقًا من هذا فقد تمّ تصنيف المؤسسات حسب ثقافة المؤسسة إلى منظمات ذات ثقافة غير ابتكارية ومنظمات ذات ثقافة ابتكارية.

---

[1] سعيد، إبراهيم عبد الواحد، مفهوم الثقافة، متاح على الرابط: www.arabworldbooks.com.

ثقافة المؤسسات غير الابتكارية: تعدّ منظمات محافظة، وتعمل هذه المؤسسات في بيئة مستقرة تعزّز فيها الخصائص الصلبة لثقافة المنظمة، والإجراءات والقواعد المحدّدة التي من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها، وتعزز الحالة القائمة للمؤسسة.

ثقافة المؤسسات الابتكارية: تعمل في بيئة أعمال متغيرة، ويتم الاهتمام فيها بدرجة كبيرة على العناصر الثقافية التي تعتمد قيم المبادرة وأساليب العمل القائمة على الفريق، والاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئة والتفكير، وتشجّع على التفكير خارج الصندوق، ممّا يجعلها أكثر تقبّلاً للأفكار والمفاهيم والطرق الجديدة في العمل التي تضع الابتكار والمبتكرين في أولوياتها، وتتميّز بالتأكيد على روح المبادرة وأسبقية الفرد على القواعد والإجراءات المحددة، وتتميز برؤية مفتوحة لاستقبال الأفكار الجديدة وعدم الاعتراض المحبط عليها، وهذا يتطلّب من المؤسسة المرونة في تطبيق قواعد العمل.

من هنا نرى أنّ الثقافة جزء لا يتجزأ من عملية الابتكار المؤسسي داخل المؤسسة؛ حيث وضعت في الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وأن تعتمد على تطوير النظم الثقافية بما يحقّق أهداف المؤسسة، وعلى التعاون بين أفرادها في سباق التميز، كما يجب عليها التمتع بالإيمان الكامل أنه في ظل التطورات المتسارعة والتنافسية الشديدة أن المؤسسات غير المبتكرة مؤسسات مصيرها الزوال.

المطلب الثاني: استراتيجيات الابتكار المؤسسي

لقد سمح التطور الهائل في عالم التكنولوجيا والاتصالات بإتساع مساحة المعلومات وازدياد نسبة كثافتها التراكمية، الأمر الذي جعل المؤسسات تدرك وبشكل لا يسمح بالشك

أن تطور المؤسسة ودخولها في التنافسية المستدامة لا يمكن أن يكون إلا إذا كان الابتكار هو المصدر الحقيقي في قوتها، وقد مرّ معنا سابقًا أن المؤسسات، إمّا أن تكون ابتكارية جذرية تعتمد التغير الكامل للوصول إلى منتج جديد تمامًا، أو أن تعمل على التحسين الابتكاري، وفي كلا الحالتين يجب على المؤسسة أن تجعل من الابتكار أداة نجاحها وأساس الميزة التنافسية لديها، فيجب عليها أن تتبنى سياسة الابتكار الاستراتيجي.

أولاً: استراتيجيات الابتكار المؤسسي

لقد أدركت المؤسسات أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا يكون إلا عبر الابتكار، ويرى البعض أن الشركة التي تسعى إلى جعل الابتكار هو محور نجاحها وقاعدة ميزتها التنافسية، فإنّ الابتكار الاستراتيجي سيكون الأكثر ملاءمة لها[1].

تعمل الاستراتيجية على تحقيق التميز والأولوية والأفضلية عن الآخرين، أما الاستراتيجية الابتكارية فإنها تعمل على خلق الجديد والمختلف.

ويؤكّد آخرون أن هناك اعترافًا واسع النطاق للأهمية المتزايدة للابتكار، وذلك أن المؤسسات والاقتصادات والأسواق حتى تصبح أكثر ديناميكية من أيّ وقت مضى، فهي بحاجة إلى الابتكار حتى تستجيب لمطالب العملاء المتغيرة وأنماط الحياة، وبغية الاستفادة من الفرص التي تنتجها التكنولوجيا وتغيّر الأسواق والهياكل والديناميكيات[2].

---

[1] د. نجم، نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الأردن، دار الأوائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003م، ص27.

[2] د. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر الأول (دعم وتنمية المشروعات الصغيرة بعنوان استراتيجيات الابتكار)، كلية التجارة جامعة عين شمس،(11-12\مارس\ 2012م).

صنف البعض استراتيجيات الابتكار تصنيفًا واسعًا مكونًا من خمس استراتيجيات، تستخدمها الشركات الكبرى، وهي: الابتكار الجذري كأسبقية استراتيجية وثقافية، واستخدام أفراد مبتكرين، وتطوير مختبرات المشروعات غير الرسمية ضمن الشركة التقليدية، وإنشاء سوق الأفكار أو الفرق المستقلة ضمن الشركة، وإنشاء الشركة المزدوجة المكونة من جزء الشركة الموجّه للأنشطة التقليدية المدرة للربح، وجزء الشركة الموجه لأنشطة الابتكار، وقد ذكر ممدوح الرفاعي أن هذه الاستراتيجيات الخمس تمثّل العمل من الداخل إلى الخارج[1].

كما أن هناك أربع استراتيجيات موجّهة من الخارج إلى الداخل، وهي الاستيلاء أو المشروعات المشتركة أو التعاونية أو الائتلافات مع وحدات ابتكارية خارجية، ودعم مشروعات ووحدات الأعمال الجديدة، وإنشاء التمويل الرأسمالي لمشروعات الشركة، وأخيرًا المشاركة في تمويل الصناعات المستهلكة الجديدة ورصدها.

من هنا نرى أن استراتيجية الابتكار توصف بأنها استراتيجية استباقية إلى الفكرة الجديدة أو المنتج الجديد أو إلى السوق الجديدة، وقد تكون المؤسسة سابقة في كل هذه العناصر أو في إحداها فقط، وهناك عدة حالات يمكن تمييزها من خلالها الحكم على استباقية المؤسسة وخصائصها الاستراتيجية، ودرجة ابتكارها، وهي[2]:

1. **سياسة التطوير الذاتي للموارد:** تعتمد هذه السياسة على التعلم والمعرفة واستغلال الموارد الداخلية البشرية، واعتماد البحث والتطوير والتطبيق الفعلي

---

(1) د. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، استراتيجيات الابتكار، مرجع سابق.

(2) د. نجم، نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص29.

للابتكار، الأمر الذي يعطيها الحق في استثمار العوائد المالية للابتكار التكنولوجي واحتكاره، مع منح تراخيص للآخرين.

2. **سياسة التطوير عن طريق التقليد:** تعتمد المؤسسة هذه السياسة عندما لا تملك قدرات وإمكانات مالية كافية لاستثمار براءة الاختراع، وتلجأ إليها المؤسسات لتفادي المخاطرة، ويتم تفادي هذه المخاطرة من خلال[1]:

أ. تقوم المؤسسة بأخذ نتائج الابتكار المطبق واكتشاف مكوناته والمعارف التي بني عليها، ثم محاولة إضافة تغيّرات وتحسينات على المنتج الأصلي.

ب. تقوم المؤسسة باستثمار تكنولوجيا المؤسسات الأقرب بطرق مختلفة مثل العقود والتراخيص، وبعيدًا عن الطبيعة الكيفية التي تقوم عليها استراتيجية الابتكار، نرى أن المؤسسات المبتكرة تبنى على إحدى الاستراتيجيتين، وهما الاستراتيجية الاستباقية، واستراتيجية ردة الفعل.

أولاً: الاستراتيجية الاستباقية: وتقوم على طرح منتجات جديدة وخلق أسواق جديدة، وهذا يتطلب قدرًا كبيرًا من التوقّعات المستقبلية في البيئة، وقدرًا أكبر في تحديد الفرص الجديدة في الأسواق. وقد حدّد (Urbanand Hausen) عددًا من العوامل التي تدفع المؤسسة إلى العمل باستراتيجية ابتكار استباقية، وهي[2]:

- البحث عن مستوى نموٍّ عالٍ.

[1] بوبعة، عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال الموبيلس، قسنطينة، الجزائر، جامعة منتوري، متاح على الرابط: http://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ABOU3888.pdf (خط 2016\2\25 – 6:44).

[2] د. نجم، عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق- ص 30.

- إمكانية تطوير الابتكار إلى براءة اختراع.
- آفاق التطور لهوامش الربح.
- توافر المواد الضرورية.
- عدم قدرة المنافسين على زيادة التحسين والتطوير.
- التحكم الجيد في قنوات التوزيع.

أيضًا يمكن إضافة عوامل جديدة، مثل رغبة المديرين في اقتحام الأسواق الناشئة أو زيادة الحصة السوقية وتنويع النشاط.

ثانيًا: استراتيجية رد الفعل: وتنتهج المؤسسة هذه الاستراتيجية لمواجهة المخاطر التي يمكن أن تحصل في بيئتها، فتتوجّه نحو ابتكار منتجاتها عقب ظهور الابتكار في مكان آخر، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التكيّف والتأقلم من أجل بقاء مكانة المؤسسة وحصتها السوقية، ولكي تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية يجب أن تمتلك كفاءات عالية في التسويق، وقدرتها على خلق منتجات جديدة.

تعدّ استراتيجية الابتكار أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة، وذلك لما للابتكار من أهمية استراتيجية، ولكون الابتكار أصبح أهم الوسائل في تحقيق الميزة التنافسية؛ من هنا نستطيع أن نجمل استراتيجيات الابتكار في أربعة أنواع، وهي[1]:

---

[1] مرجع سابق نفسه – ص30.

أ. **استراتيجية الابتكار الجذري:**

تهدف هذه الاستراتيجية إلى جعل المؤسسة الأولى في مجالها من حيث إدخال منتجات جديدة، وتكون الأولى في تطوير الجيل الجديد من المنتج، كما تعمل على التوصل إلى فكرة جديدة ومنتج جديد، ومن ثم الوصول إلى السوق أولاً؛ أي: تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحقيق المؤسسة ميزةَ السبق الثلاثية: (الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق)؛ لذلك نسمي هذه الاستراتيجية بالاستباقية، غير أن مشكلة هذه الاستراتيجية أنها تتطلب موارد ضخمة وإمكانات وخبرات؛ لذلك نجد أن المؤسسات الكبرى تتبع هذه الاستراتيجية وتجعلها ضمن استراتيجيات حماية التنافس؛ لمنع المنافسين من استغلال أيّ فرصة أو نقطة ضعف تؤثر على حصتها السوقية.

ب. **استراتيجية الابتكار الجذري – التحسين الجوهري:**

وتهدف إلى دفع العملاء نحو شراء أصناف ذات أسعار عالية لما يجد به من جدة وابتكار، وتحاول هذه الاستراتيجية أيضًا تبرير ارتفاع الأسعار، وتتطلب هذه الاستراتيجية إمكانات تطويرية وهندسية كبيرة تجعلها قادرة على الاستجابة الفنية السريعة للمنتج، ولا تتطلب جهودًا في البحث.

ج. **استراتيجية الابتكار – التحسين الموجّه نحو التميّز:**

وتعتمد هذه الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على جعل المنتج الحالي متكيفًا لخدمة جزء محدّد من السوق، من خلال إجراء تعديلات على المنتج، وعادة ما تستخدم هذه الاستراتيجية المؤسسات المتوسطة أو الصغيرة عند نضوج المنتج لتوجيهه نحو فئة محدّدة في السوق بعد التحسين والتطوير، وهي لا تتطلب جهودًا كبيرة في التحسين والتطوير، لكن يستلزمها جهدًا قويًّا في هندسة الإنتاج.

د. استراتيجية الإنتاج الكفء:

وتعتمد هذه الاستراتيجية على التفوّق في التصنيع والسيطرة على التكاليف، وتنتهج هذه الاستراتيجية المؤسسات الصغيرة الداخلة حديثًا إلى السوق عند نضوج المنتج، ولا تتطلب هذه الاستراتيجية جهودًا في البحث والتطوير، أو هندسة الإنتاج، لكنها تتطلب جهودًا كبيرة وكفاءة عالية في السيطرة على الإنتاج، وترتبط هذه الاستراتيجية بالابتكار من جانب التعلم؛ حيث تعتمد في خفض التكلفة على معدل التعلم في إنتاج المنتج الجديد، والجانب الآخر أن الابتكارات تبقى فترة طويلة تمتلك إمكانات عالية قابلة للاستخدام، وتعيد ما تمتلك من كفاءة عالية في الإنتاج لتكون هذه الاستراتيجية مناسبة.

وقد وضع بعض الباحثين تصنيفًا لاستراتيجيات الابتكار وفق الاعتماد على النظام التشغيلي أو السوق، وهي كما يأتي[1]:

استراتيجية دفع التكنولوجيا:

ويكون الإنتاج في هذه الاستراتيجية محور الابتكار، وتتطلب هذه الاستراتيجية الجهد الفني والهندسي والإنتاجي، ولكن لدى هذه الاستراتيجية مشكلة عدم قدرة دفع التكنولوجيا للاهتمام بحاجات الزبون؛ أي: سحب السوق.

استراتيجية سحب السوق:

ويكون الزبون واحتياجاته ورغباته محور الابتكار في هذه الاستراتيجية مع أقل قدر من الاهتمام بالتكنولوجيا الموجودة وعمليات الإنتاج، وتتطلب هذه الاستراتيجية جهدًا في التسويق والبحوث والتطوير.

---

[1] د. نجم، نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص (34-35).

الرؤية الوظيفية المتبادلة:

ويتم الابتكار في هذه الاستراتيجية من خلال التفاعل الوظيفي والتنسيق الكامل بين وظائف المؤسسة المختلفة، وتعدّ هذه الاستراتيجية الأصعب على الرغم من أنها الأفضل؛ وذلك للتنافس بين الوظائف المختلفة.

إنّ عملية الوصول إلى الاستراتيجية المثالية للابتكار لا يمكن تحديدها بشكل مطلق، ذلك أنّ كلّ شركة تحدّد الاستراتيجية الملائمة لها حسب ظروفها الداخلية والخارجية، وطبيعة مجالها وحجمها.

إنّ الابتكار أصبح ميزة تنافسية مهمّة، وأصبحت قيمته تتطور وتزداد، يرى بورتر (M. porter) "أنّ الابتكار لا يمثل ميزة على مستوى البلد والشركة وحسب، بل إن الاقتراب من الابتكار؛ (أي: اقتراب أي شركة من شركة ابتكارية) يمثّل ميزة تنافسية"[1].

ثانيًا: معايير نجاح استراتيجية الابتكار

كنّا قد بيّنا أن استراتيجية الابتكار تقوم على خلق السبق إلى الجديد والمختلف؛ أي: السابقة نحو تحقيق العناصر الثلاثة: الأولى إلى الفكرة، والأولى إلى المنتج، والأولى إلى السوق.

حدّد البعض القياس الابتكاري كأحد المقاييس الخمسة الأساسية لأداء الشركة معتمدًا في ذلك على المقارنة التاريخية[2]:

---

[1] مرجع سابق نفسه – ص 20.

[2] د. نجم، نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق– ص 21.

هل نسبة الابتكارات الناجحة إلى البدايات الكاذبة في تحسن أم في تدهور في الشركة؟ إنّ النجاح في قياس الابتكار وتحليله عامل مهمّ في تحسين أداء المؤسسة، وفهم العلاقة ما بين التغير التكنولوجي والأداء الاقتصادي، وساعد على وضع استراتيجيات فاعلة لبناء القدرات الابتكارية.

وهناك عدد من الممارسات التي تم استخدامها لقياس الأداء الابتكاري، منها: الاعتماد على معايير المقارنة المرجعية، واعتماد التقييم الذاتي في الابتكار من خلال السؤال عن الرضا أو عدم الرضا الذاتي عن الأداء. وهنا يرى البعض أنه يمكن قياس درجة الابتكار في المؤسسات من خلال عدة مقاييس لقياس الإبداع والابتكار على مستوى المؤسسة بشكل عام، وعلى مستوى كلّ نشاط من أنشطة المؤسسة بوجه خاص، وهذا القياس عبارة عن مجموعة من التساؤلات تؤدّي الإجابة عنها في إجمالها العام إلى تقدير درجة الأخذ بمبادئ الإبداع والابتكار[1].

إنّ عملية الابتكار ليست عملية سهلة، ولكن بالعودة إلى ماهية استراتيجية الابتكار نجد أنها تقوم على خلق السبق إلى الجديد والمختلف؛ أي: السبق نحو تحقيق العناصر الثلاثة: الأولى إلى الفكرة، الأولى إلى المنتج، الأولى إلى السوق.

ثالثًا: الأساليب الداعمة للابتكار

إنّ عملية نجاح استراتيجية الابتكار داخل المؤسسة لا يجب أن تكتفي بعملية القياس ومؤشّرات الأداء، ذلك أنّ الوصول بالابتكار إلى مؤشّر ناجح يجب أن يمتلك

[1] د. جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مصر، جامعة قناة السويس – 2006 م، ص150.

أساليب داعمة تمكّن المؤسسة من الوصول إلى الأفكار الجديدة وتجعل عملية الابتكار داخلها سهلة، ويعدّ ما قدمّه J.Chotfray and F.Dorey من أهم التطبيقات لأساليب دعم الابتكار، حيث قسّماها إلى بعدين وفقًا للأفكار والمعلومات وطريقة الحصول عليها[1].

البعد الأول: تصنيف الطرق حسب السوق

لقد بيّنت الدراسات أن هناك تبايناً في هذه الأساليب نتيجة لتباين المؤسسات في قدرتها على تحقيق أهدافها في تطوير المنتجات الحالية وتحسينها، والتوصّل إلى منتجات جديدة، وذلك بسبب الاختلاف في أنماط الصناعة في الشركات واختلاف البيئة المحيطة واختلاف تجارة الشركات. ومن هذه الأساليب فريق الحوار، ويتم من خلالها اقتراح الأفكار للمنتجات الجديدة، وكذلك عبر تحليل انتقادات الزبائن واقتراحاتهم، والقيام باستجوابات، وأيضًا عبر تحليل هيكل السوق، وتحليل إدراك المستهلكين وتفضيلاتهم.

البعد الثاني: تصنيف الطرق حسب الخبراء

وتمّ تصنيف هذه الطرق عبر: حلقات العصف الذهني، وأسلوب الترابطات الذي يعتمد على محاكاة الحالات المتشابهة، ونظام اقتراح الابتكار (علبة الأفكار)، وكذلك وفق تتبّع البيئة الخارجية والتنبؤ بها الذي يساعد في ابتكار أفكار وحلول جديدة لمشاكل متوقّعة، وطريقة Delphi: وتعتمد على تحويل آراء الخبراء وتوقّعاتهم إلى معايير مرجعية في حلّ المشاكل، وطريقة الوضع الأمثل للتوصّل إلى اقتراح منتج جديد يجمع بين مزايا منتجين أو أكثر في الوقت نفسه، وكذلك وفق حلقات الجودة للتحسين المستمر.

---

[1] بوبعة، عبد الوهاب، مرجع سابق.

البعد الثالث: تصنيف الطرق حسب نشاط البحث والتطوير

لقد تم إضافة هذا البعد كون وظيفة البحث والتطوير من أهم الوظائف التي تقوم بها المؤسسات المبتكرة؛ حيث تخصّص مجالات خاصة بالابتكار هدفها الأول إنتاج أفكار جديدة وتنفيذها.

المطلب الثالث: مفهوم الابتكار الأمني وخصائصه ومراحله

إنّ مفهوم الابتكار واسع ويشمل المجالات كافة، ولكنه أكثر أهمية على الصعيد الأمني، ذلك أنه يجب أن يواكب التطورات التي تحدث خاصة على صعيد تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، ونرى كيف أصبحت عمليات الاحتيال والقرصنة الإلكترونية متطورة ولصوص هذا المجال يعملون دائمًا على ابتكار أحدث الوسائل، من هنا يجب أن يكون الابتكار الأمني دائم التطور لمحاربة الجرائم، وبخاصة الجرائم الإلكترونية.

أولاً: مفهوم الابتكار الأمني وخصائصه:

1. مفهوم الابتكار الأمني:

إنّ عملية الوصول إلى صياغة دقيقة وشاملة للابتكار لم ولن تكون يسيرة، وذلك لاختلاف السياقات التي يستخدمها وتعدّد المجالات، كما أن مفهوم الابتكار يواجه بعض المفاهيم التي تتداخل في معانيها مع الابتكار – مثل: مفهومي "الإبداع" و"الاختراع"[1].

---

[1] لمزيد من الاطلاع يرجى زيارة الموقع الإلكتروني لجائزة وزارة الداخلية للأفكار الابتكارية الشرطية متاح على الرابط: http://uaeinnovation.ae/temp/policing-creative-ideas-award.html

لذا وجب قبل الغوص في تعريف ماهية الابتكار وتطوّره أن نتوقّف عند تلك المصطلحات ذات العلاقة.

الاختراع والابتكار: لقد استخدم هذان المفهومان بوصفهما مترادفان. إنّهما التوصّل إلى فكرة جديدة، من بعدها الوصول إلى منتج جديد في الغالب يرتبط بالتكنولوجيا. وفي هذا الاتجاه أشار البعض إلى أن الابتكار والإبداع يمكن أن يستخدما بشكل متبادل.

ولكن ظهر من يميّز بين هذين المفهومين، فقد ميز البعض، بين كل من الاختراع (Invention) "الذي يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا"، في حين أن الابتكار Innovation يعني "التجديد بوصفه إعادة تشكيل، أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتنتج شيئًا جديدًا"[1].

- **الإبداع: (Creativity)** وفي هذا المجال يذكر البعض: "إنّ ما يميز الإبداع عن الابتكار هو أن الإبداع يعني الإتيان بأفكار جديدة، بينما الابتكار يعني تجسيدها". من هنا فإنّ الإبداع هو "الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، بينما الابتكار هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج"[2].

إنّ الاختلاف في تعريف الابتكار يخضع في اختلافه إلى طبيعة الدارسين والباحثين له أو فيه.

[1] د. نجم، نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص 16.

[2] د. نجم، نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص17.

- **الابتكار: (Innovation)** هو "توجيه القدرات العقليّة وتسخيرها في إيجاد فكرة جديدة، ويمكن تطبيقها. تتطابق شروط الابتكار على المُبتكَر إذا أجاب على تساؤلات ليست مألوفة أو لم يتم طرحها من قبل"[1].

كما تعرف الابتكارية بأنها "طاقة المؤسسة على إنتاج ابتكارات بصورة مستمرة، وفهم درجة ابتكارية المؤسسات هو أمر ضروري للمديرين"[2].

وقد اعتمدت قمة التوصيل العربي (مارس 2012م – قطر) تعريف الابتكار على النحو المبين في دليل أوسلو "الابتكار" هو "تنفيذ لمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية جديدة أو محسنة بشكل معتبر، أو أسلوب تسويق جديد أو أسلوب تنظيمي جديد في ممارسات أعمال أو في تنظيم مكان العمل أو في العلاقات الخارجية".

النتائج المترتبة على اختلاف التعريفات:

النتيجة الأولى: إنّ تعدّد جوانب ظاهرة الابتكار أدّى إلى مواجهة الباحثين صعوبة في الاستقرار على تعريف محدّد، وذلك تبعًا لاختلاف النظريات والمدارس التي دفعت الباحثين لدراسة الابتكار، وقد أدّى هذا إلى وجود عدد هائل من التعريفات.

النتيجة الثانية: حيث تضيق تعريفات الابتكار، عمل عدد من الباحثين على تصنيف تعريفات الابتكار، وذلك بهدف تسهيل فهم جميع جوانبه، وبغية ربط هذه التعريفات بالمناحي الفكرية للباحثين الذين قاموا بوضعها.

---

[1] اقرأ المزيد على موضوع. كوم: http://mawdoo3.com/تعريف_الابتكار

[2] – د. الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، استراتيجيات الابتكار، مرجع سابق.

النتيجة الثالثة: تعدّد وسائل قياس الابتكار. إنّ تعدد التعريفات أدّى إلى التعدّد في قياس الابتكار أو الوسائل المستخدمة، فترى مقياسًا لسمات شخصية، ومقياس الإنتاج الابتكاري، أمّا المجموعة الثالثة في الأدوات والمقاييس فتكون مبنيّة على استخدام قوائم وتواريخ بغية التعرّف إلى المبتكرين.

إننا نرى من جملة هذه التعريفات المطروحة وهي من التعريفات الموسعة القيمة، أنها ذهبت باتجاهين: اتجاه وصف الابتكار كعملية، واتجاه آخر اتجه إلى وصف الابتكار كنتيجة.

ونرى أن هذه الاتجاهات جاءت تبعًا لتوسيع مفهوم الابتكار أو تحديده في مجال معيّن. كما يرى أن التعاريف الشمولية التي ذكرها البعض، هي التعاريف الشاملة للابتكار كعملية وكنتيجة، وتنطبق على المؤسسة مهما اختلف طبيعة نشاطها، ونرى أن على المؤسسة الأمنية أن تتبنى التعريف الشمولي كون هذه المؤسسة ليست مؤسسة محدودة بالزمان والمكان أو التخصص وطبيعة النشاط، ذلك أن حركات المجتمع التفاعلية والتواصلية كافة مهما كانت تشكل حالة أمنية.

2. خصائص الابتكار[1]:

إنّ الابتكار كظاهرة تبدو معقدة وذلك بسبب كثرة العوامل المتداخلة في تكوينه، ولكن تتجلى درجة التعقيد في فهم عملية الابتكار، وهو أن هذه العوامل التي تشكل دافعًا وحافزًا نحو الابتكار ضمن ظروف وأطر معينة هي نفسها تكون غير فعّالة في ظروف وأطر أخرى، وقد اجتهد الباحثون في تحديد ثلاث مجموعات من الخصائص

[1] د. نجم، نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص129.

ذات التأثير المتبادل المؤثرة في ظاهرة الابتكار، وهي مجموعة من الخصائص الشخصية، ومجموعة الخصائص التنظيمية، ومجموعة خصائص البيئة العامة في المجتمع.

مجموعة الخصائص الشخصية:

يعدّ الشخص المبتكر محور النشاط في العملية الابتكارية؛ لذلك كان اهتمام الإدارة ينصب على الشخص المبتكر، ويعتمدون عليه في استنباط الحلول للمشكلات وابتكار ما هو جديد، كما أنه كان يُنظر إلى أن الابتكار نشاطٌ محدد لطبقة من النابغين كالعلماء، لكن الدراسات الحديثة بيّنت أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة وليست مقتصرة على أحد بعينه.

كما وضمت الكثير من الدراسات مجموعة من الخصائص الشخصية للقيام بالنشاط والإنجاز الابتكاري، وعلى الرغم من أنهم قد يختلفون في بعضها، فقد اتفقوا على بعضها الآخر.

ونرى أن شاني ولاو Shani & Lau قد حدّدا مجموعة كبيرة وواسعة من الخصائص التي يخضع لها الفرد المبتكر: "مستوى عالٍ من الطاقة، عادات عمل مكرّسة وفعّالة، مستوى عالٍ من المثابرة والفضول، الاهتمام بالتفكير التأملي، الرابطة المحدودة نسبيًّا بالواقع، مستوى منخفض من النزعة الاجتماعية، التقييم المزاجي غير الاعتيادي والميل إلى المغامرة، الحاجة إلى التغيير، السماح بالغموض، الانطواء، الحاجة القوية إلى الاستقلال، التوجّه الذاتي، والشخصية المندفعة"[1].

---

[1] د. نجم، نجم عبود، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، مرجع سابق، ص130.

وهنا نرى عدم توافق الباحثين إذ ليس من السهل الوصول إلى تحديد الشخص المبتكر ضمن تلك الخصائص، ذلك أن الكثير من الأفراد قد يمتلكون تلك الخصائص ولكن لا يظهرون أيّ نشاط ابتكاري، لكن يمكن أن نرى مجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تبرز بشكل واضح لدى الكثير من الأفراد الذين يتميزون بالابتكار، وهي[1]:

1. الميل إلى التعقيد: إذ نرى أن المبتكر يميل إلى مواجهة الأشياء الصعبة وغير المألوفة.
2. حالة الشك: يواصل المبتكر في حالة الشك تساؤلاته إلى أن يصل إلى نتيجة يجد معها الحلول للمشكلات.
3. الحدس: إن عملية الربط بين ما هو ظاهر مرئي وما هو غير مرئي يتطلب حدسًا قادرًا على النظر في عمق الأشياء وبعيدًا عن إطارها الموضوعي.
4. الإنجاز الذاتي: وهو تحقيق الذات لدى المبتكر.
5. النفور من المحددات والقيود: إنّ المبتكرين يرفضون الاعتراف بمحددات الاختصاص التي يمكن أن تسد الأفق المعرفي لديهم.

مجموعة الخصائص التنظيمية:

تعدّ المؤسسات الحافز الشرعي لعملية الابتكار، فالفرد المبتكر لا يعمل في الفراغ أو خارج السياق التنظيمي، وقد دلّت الدراسات أن مجموعة الظروف التنظيمية

---

[1] بوبعة، عبد الوهاب، مرجع سابق.

للمؤسسات لها تأثير كبير على النشاط الابتكاري، من خلال تأثيرها على ذوي الخصائص الابتكارية.

وأهم الخصائص التنظيمية المؤثرة في الابتكار، هي[1]:

1. **استراتيجية المؤسسة:** وتصنف المؤسسات وفقًا لاستراتيجية الابتكار إلى نموذجين: الاستراتيجية التي تبحث عن المبتكرين وتوجِد لهم المجالات والفرص، بينما النموذج الآخر يُسَخر النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة.
2. **القيادة وأسلوب الإدارة:** للقيادة دورٌ مهمٌ وأساسيٌّ في عملية الابتكار، وهنا نميّز بين نوعين من القيادة:

- قيادة ابتكارية تحفز وتشجع على الابتكار، وهي قيادة ديمقراطية ومرنة ومتحرّرة.
- القيادة البيروقراطية التي تسعى للحفاظ على حالة المؤسسة القائمة، وهي قيادة تجد في التغير أنه يشيع الفوضى.

3. **الفريق:** إنّ المؤسسات الناجحة هي التي تحولت من الهيكل التنظيمي التقليدي إلى نظام فرق العمل، وهذا يشكّل مناخًا مناسبًا لتعزيز الابتكار ودعمه.
4. **ثقافة المؤسسة:** إنّ ثقافة المؤسسة "هي مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكوّنت عبر الفترة الماضية التي تعطي للمؤسسة تميّزًا معيّنًا في عمل الأشياء"، ونستطيع هنا أن نميز بين مؤسسة لا تمتلك ثقافة الابتكار،

[1] د. نجم، نجم عبود، مرجع سابق نفسه، ص137.

تميل إلى المحافظة، ومؤسسة تعمل بثقافة الابتكار وتتميز بإمكانيات كبيرة على الابتكار[1].

5. **العامل المؤثر:** إنّ النشاط الابتكاري يتأثر بالعامل المؤثر الذي يقوم بدور المحفز على الابتكار أو ما يعيق النشاط الابتكاري.
6. **الاتصالات:** تقوم الاتصالات بدور في غاية الأهمية في بنية القيادة والإدارة كونها تحافظ على تدفّق العمل وانسيابيته، وتشكّل الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

مجموعة خصائص البيئة العامة في المجتمع:

تعدّ البيئة المحيطة بالإنسان من أبرز العوامل المؤثرة في عملية الابتكار، كون الإنسان ابن البيئة، وهي إمّا أن تكون عاملاً مساعدًا على ظهور الابتكار واستمراره، أو قد تحدّ من ظهوره وتدعم وتعزّز التبعية والنقل. وهذا التأثير لا يقتصر على الأفراد بل ينسحب على المؤسسات أيضًا، **ومن أهم الخصائص البيئية العامة في المجتمع:**

1. الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع:

تختلف المجتمعات في تراثها وقيمتها؛ وبالتالي سيكون هناك اختلاف في نظرة هذه المجتمعات وتأثيرها على النشاط الابتكاري. يرى البعض أن هناك أربعة مجالات رئيسة تميز المجتمعات بعضها عن بعض في طريقة التفكير والتعامل مع النشاط الابتكاري، وهي كما يأتي[2]:

---

[1] بوبعة، عبد الوهاب، مرجع سابق.

[2] د. جاد الرب، سيد محمد، مرجع سابق، ص56.

أ. **مسافة السلطة: Power distance** تختلف مسافة السلطة باختلاف المجتمعات، وهي تقوم بقياس العلاقة بين الأفراد والحياة والعمل.

ب. **الذكورة والأنوثة:** نرى في المجتمعات الأكثر أنوثة أنها تقوم بإعطاء الأولوية للأفراد والتعاون بينهم، أمّا المجتمع الأكثر ذكورة فإنه يميل إلى التنافس وتأكيد الذات.

ج. **الجماعية – الفردية:** تطمح الفردية نحو التأكيد على الإنجاز الذاتي، أما الجماعية فإنها تعتمد على التوافق في الأداء الذي يعمل على الابتكار التحسيني.

د. **تجنب عدم التأكيد:** نستطيع رؤية أن المجتمعات التي تتجنّب عدم التأكيد تكون أكثر ميلاً لتجنب الكوارث، وما يمليه المستقبل.

2. القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:

تسعى المجتمعات الداعمة للنشاط الابتكاري على أن تكون بنيتها التحتية والضرورية للابتكار مستكملة، وأن تقوم بتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، وهنا نشير إلى عدد من العوامل المؤثرة في هذه القاعدة[1]:

- مراكز البحث والتطوير والجامعات: ولها دور في إثراء التراث المعرفي الإنساني، كما تدفع نحو زيادة الرصيد الاجتماعي من الابتكارات العلمية والتكنولوجية.

---

[1] المرجع السابق نفسه، ص71.

- نظام البراءة: يقوم نظام البراءة بدور أساس في حماية حقوق المبتكرين من المقلدين.
- قنوات التقاسم والتشارك في المعلومات والمعارف والبحوث: وهي مجموعة التسهيلات التي تؤدّي إلى نشر المعرفة والبحوث وتوزيعها.

3. **أجواء الحرية والتحرر** من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة: ذلك أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة لمجتمع منفتح علميًّا واجتماعيًّا (دع ألف زهرة وزهرة تتفتح).

ثانيًا: مراحل الابتكار الأمني ومتطلّباته

إنّ تطور البحث والدراسة في مفهوم الابتكار وعملياته لا يمنع القول إنّ عملية الابتكار ما زالت تتمتّع بمعنى الغموض وعدم التأكد، وأن هناك عددًا من جوانبها لم تزل حتى الآن غامضة وغير مفهومة.

ومع ذلك فإنّ عملية الابتكار أو مراحل الابتكار تسعى للوصول إلى أفكار فعّالة قابلة للتنفيذ، وأبرز هذه المراحل هي[1]:

1. مرحلة الإعداد وإعادة صناعة المشكلة:

إنّ الهدف من هذه المرحلة هو استقبال أكبر قدر من المعلومات والعمل، وذلك بهدف إعادة صياغة تحديد المشكلة، وتعتمد هذه المرحلة على التخيّل ثم تحديد

---

[1] د. جاد الرب، سيد محمد، مرجع سابق، ص147.

الأهداف، كما أنها تحدد الوقت والجهد اللازمين لإنجاز الهدف وتوجيه العمل نحو الطريق الصحيح.

2. اقتراح الأفكار البديلة بحل المشكلة:

وهي مرحلة التفكير الخلّاق من أجل الوصول إلى أفكار لحل المشكلة، وهذا يتطلب إشباع الحاجات أو أهداف مطلوب تحقيقها، ذلك أن إدراك الحاجة يشكل حافزًا للابتكار، وبخاصة في مجال الصناعة.

3. مرحلة التحرر من القيود الاجتماعية والثقافية:

وهنا تتم المواظبة على المشاكل التي يبدو لها حلول أو تفسير، ممّا قد يؤدي إلى زيادة في القيود الاجتماعية والثقافية مقارنة بما يسمح به العقل الواعي.

4. مرحلة البصيرة والرؤية الذهنية:

قد تحدث البصيرة بشكل ومضة إلهام، ذلك عندما يتوصل المبتكر بعملية التفكير إلى جوهر الفكرة أو قد تحدث كإحساس مثل الشعر والفن، أو نتيجة حدث عابر كاكتشاف البنسلين.

5. مرحلة اختبار منفعة الأفكار وتقييمها:

هي المرحلة الأخيرة من عملية التفكير؛ حيث يتم تحليل الأفكار كافة، وذلك لاختبار مدى النفعية التي تحقّقها حتى يمكن وضع الحلول الممكنة في صورة تمكن الآخرين من فهمها، وتتطلب هذه المرحلة إصرارًا كبيرًا.

ثالثًا: إدارة الاستراتيجية وتطوّر الأداء في الابتكار الأمني

إنّ حرص المؤسسات على التفوق من أدائها وزيادة قدرتها التنافسية جعل من أهمية الإدارة الاستراتيجية حقيقة لا يمكن تجاوزها، فترى أن الواقع يشير إلى أن الاختلاف في مستويات النجاح لدى المؤسسات يتفاوت تبعًا لكفاءتها في إدارة استراتيجيتها. من هنا يصبح تطبيق الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي السبيل الوحيد لبقاء المؤسسة واستمرارها في ظلّ الانفتاح المتزايد نحو العولمة، والعولمة الاقتصادية.

الفصل الثاني

استراتيجيات إدارة المعرفة والابتكار الأمني

تمهيد وتقسيم:

إنّ تعاظم الاهتمام بالمعرفة وإدارتها جعل من المعرفة عاملاً مهمًّا يدخل في صميم الاستراتيجية وأصولها، وذلك في سبيل تحسين الأداء ورفع مستوى التنافسية بين المؤسسات، وتعدّ استراتيجية إدارة المعرفة الخطة التي تمكن من استخدام تقنيات إدارة المعرفة في بنائها، كما ترتبط استراتيجية إدارة المعرفة بهدف المؤسسة وطبيعة عملها.

إنّ عملية تطبيق استراتيجيات إدارة العرفة يسهم في نقل المعرفة، وتداول أفضل الممارسات المؤسسية، الأمر الذي يعزز من عملية الابتكار والإبداع داخل المؤسسة.

من هنا فإنّ استراتيجيات إدارة المعرفة يجب أن تكون عامل تطوير، تدعم أفراد المؤسسة كافة في توجّههم نحو الابتكار المؤسسي، ففي ظل التطور التقني الهائل يمثل الابتكار عاملاً مهمًّا في تطوير المؤسسة وتحسين الميزة التنافسية، وكذلك يمثّل الابتكار عاملاً مهمًّا في بقاء المؤسسة، فالمؤسسة غير المبتكرة تموت.

وسنتناول في هذا الفصل استراتيجيات إدارة المعرفة ودوها في تطوير الابتكار الأمني عبر مبحثين؛ حيث سنبدأ بالحديث عن مقومات تطوير إدارة المعرفة وربطها بالابتكار المؤسسي، ثم ننتقل إلى الحديث عن استراتيجية المؤسسة الأمنية لإدارة المعرفة الابتكارية، وذلك وفق المبحثين الآتيين:

- ✓ المبحث الأول: مقومات تطوير إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي.
- ✓ المبحث الثاني: استراتيجية المؤسسة الأمنية لإدارة المعرفة الابتكارية.

المبحث الأول
مقومات تطوير إدارة المعرفة والابتكار المؤسسي

تمهيد وتقسيم:

إنّ عملية ممارسة الابتكار داخل أيّ مؤسسة يستلزم بما لا يقبل الشك أن تكون هناك إدارة معرفية فاعلة قادرة على إيصال المعرفة لكلّ الأفراد داخل المؤسسة، حيث إنّ صعوبة التعامل مع المادة المعرفية لا يساعد على الابتكار بل يعيقه، وسنتعرف إلى مقوّمات الإدارة الاستراتيجية لإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهداف والخصائص، وكذلك البيئة الاستراتيجية لإدارة المعرفة المؤسسية.

ثم سنتناول دور التكنولوجيا وأنظمتها في إدارة المعرفة، كون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت من أهم العوامل في تطبيق إدارة المعرفة وعمليتها، ومن ثم سنسقط المنهج النظري على ما قامت به شرطة الشارقة من تطبيقات فعلية تكنولوجية في إدارة المعرفة، وقد اعتمدنا في هذا المطلب على ما تحتفظ به شرطة الشارقة من ملفات حول إدارة المعرفة وتطبيقاتها، وهي منشورات بحثية داخلية تم السماح لنا بالاطلاع عليها.

كما سنتناول في هذا المبحث التعرّف إلى أفضل الممارسات كمفهوم نظري يرتكز على تطبيق إدارة المعرفة بشكل فاعل يؤدّي إلى ترسيخ الابتكار كجزء من ممارسة المؤسسة، ثم نتفاعل بشكل عملي مع حالات حقيقية طبقت أفضل الممارسات المؤسسية، وهذه النماذج هي: نموذج الهيئة الاتحادية للموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة[1]، والنموذج الثاني هو نموذج إدارة المعرفة الحكومية (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز)[2]، وقد استقينا المعلومات كافة لهذه النماذج من الموقع الإلكتروني الرسمي لهما.

ويتناول هذا المبحث ثلاثة مطالب، وهي:

المطلب الأول: المقوّمات الاستراتيجية لإدارة المعرفة.

المطلب الثاني: الأنظمة التكنولوجية لإدارة المعرفة.

المطلب الثالث: أفضل الممارسات المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار.

المطلب الأول: المقوّمات الاستراتيجية لإدارة المعرفة

قبل الخوض في مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة ومكوناتها لا بد لنا من التعرف على معنى الاستراتيجية.

---

[1] الموقع الإلكتروني للهيئة الاتحادية للموارد البشرية https://www.fahr.gov.ae .

[2] الموقع الإلكتروني لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز http://dgep.gov.ae .

لقد عرف بعض الباحثين الاستراتيجية "على أنها مجموعة من القرارات يتخذها الاستراتيجيون من المديرين ومستشاريهم في الإدارة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم اتخاذها على ثلاثة مستويات، وهي: مستوى المؤسسة، وحدة الأعمال، والوظائف.

وذكر (شاندار) أن الاستراتيجية هي تحديد أهداف المؤسسة وغايتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، بينما عرف (اشوف) وهو من أشهر رواد الفكر الإداري، الاستراتيجية على أنها تصور المؤسسة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي على أساسها تحدّد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد[1].

واجتمع العديد من الباحثين على تعريف الاستراتيجية بأنها خطة موحّدة ومتكاملة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية التي يتم تصميمها، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، والتحديات البيئية التي يتم تصميمها من خلال تنفيذها الجدي بوساطة المنظمة.

أولاً: مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة وأهميتها

1. مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة:

لقد حظيت استراتيجية إدارة المعرفة باهتمام العديد من الباحثين من مختلف المجالات، الأمر الذي أنتج العديد من التعريفات لهذا المفهوم، وهي متقاربة بشكل كبير، ومن أبرزها[2]:

---

[1] د. أمين، شاكر تركي، مرجع سابق.

[2] الهزاني، نورة بنت ناصر، محاضرة استراتيجية إدارة المعرفة بين الرؤية والتطبيق، متاح على الرابط: https://nalhazani2012.wordpress.com/2012/04/21/%D8%A7 (خط 24\3\2016 -7:43).

إنّ استراتيجية إدارة المعرفة "**هي** الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المؤسسات في المستقبل، وهي تعدّ النشاطات الأكثر وعيًا بأهمية تنمية الكفاءات المحورية الجوهرية، سواء داخل المؤسسة أم خارج المؤسسات المنافسة لها"، كما عرفت استراتيجية إدارة المعرفة "على **أنها** أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، الذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة؛ سعيًا لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها".

وقد عرف بعض الباحثين استراتيجية إدارة المعرفة "**بأنها** "خطة منسّقة من الأعمال من أجل تمكين الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة، وتمثّل استراتيجية إدارة المعرفة التوافق مع نشاطات المؤسسة وأهدافها، وتمكين العناصر كافة في دورة حياة إدارة المعرفة، وكذلك تحقيق التوازن بين الأفراد والمؤسسات"[1].

وبناءً على تعريف الاستراتيجية وانطلاقًا من التعريف السابق نرى أن استراتيجية إدارة المعرفة هي جزء من الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، والتي تتمثل في مجموعة الوسائل والخطوات المؤدية إلى اكتشاف المعرفة وتكوينها وتخزينها ثم مشاركتها وتوزيعها ضمن فريق العمل داخل المؤسسة؛ من أجل تحقيق القيمة المضافة من استثمار الموارد المعرفية.

كما نرى أن دور استراتيجية إدارة المعرفة ينحصر في التركيز على الخيارات الصحيحة التي تساعد المؤسسة في السيطرة على ممتلكاتها الفكرية، وتعمل على تنمية وسائل الاتصال، والعمل على ربط العناصر البشرية من أجل تقاسم المعرفة، وإبراز أدوار الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة.

---

[1] البطاينة، محمد تركي، أثر اختيار استراتيجية إدارة المعرفة على أداء فرق العمل في المصارف التجارية الأردنية في محافظة إربد (دراسة حالة)، متاح على الرابط: http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=36620 (خط 2016\3\24 – 9:00).

2. أهمية استراتيجية إدارة المعرفة:

تتمثّل أهمية استراتيجية إدارة المعرفة من خلال:

أ. ما تقوم به من دور فاعل في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من أجل الوصول إلى أعلى استجابة لحاجات المستفيدين.

ب. تسهيل الوصول إلى الموجودات المعرفية، وتقاسم هذه المعرفة بين المتعاملين فيها، ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها.

ج. تشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يسعى إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة واجتماعية، من خلال الاعتماد على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية.

د. تعدّ إدارة المعرفة إطارًا يضم في داخله عمليات الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات، والخزين المعرفي والسلوك الشخصي. من هنا تعمل المؤسسات على تبنّي الاستراتيجية المناسبة لهذه العناصر بما يؤدّي توليد المعرفة واكتسابها واستثمارها بشكل فعّال.

ثانيًا: أهداف استراتيجيات إدارة المعرفة وخصائصها

1. أهداف استراتيجية إدارة المعرفة:

تسعى المؤسسات إلى الوصول إلى أعلى درجات التميّز والإبداع من خلال تبنيها آلية استراتيجية، ومن ضمن هذه الاستراتيجيات: استراتيجية إدارة المعرفة، التي تعمل لتحقيق ما يأتي:

أ. تحديد موجودات المعرفة الضمنية والمنقولة داخل المؤسسة وتوثيقها، ونشر هذه المعرفة وتوزيعها.

ب. العمل على تطوير البنى التحتية التكنولوجية داخل المؤسسة بما يتوافق ومتطلبات إدارة المعرفة.

ج. تأمين الأجواء والبيئة التي تدعم المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين مستخدميها، من أجل تحقيق أعلى درجات التكامل المعرفي داخل المؤسسة.

د. توعية العاملين بأهمية إدارة المعرفة.

ه. بناء مجموعة الخطط التي تعمل على إدارة المخاطر والتهديدات التي تواجه موجودات المعرفة داخل المؤسسة.

و. تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، بما يساعد على نشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة وخارجها.

2. خصائص استراتيجية إدارة المعرفة:

إنّ استراتيجية إدارة المعرفة تمتاز عن الاستراتيجية الشاملة وفق ما يأتي[1]:

أ. تمثّل جاهزية المؤسسة واستعدادها من أجل استثمار الموارد المعرفية، وبشكل خاص رأس المال الفكري.

ب. تقوم بالتركيز على أنشطة وعمليات بناء تكوين القيمة المميزة للزبائن وشركاء العمل؛ الأمر الذي يجعلها تعكس الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

---

[1] البطاينة، محمد تركي، مرجع سابق.

ج. تعمل على التنسيق والتوافق بين أنواع المعرفة ومستوياتها كافة؛ لبناء قدرات المؤسسة المطلوبة لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها.

د. تمثّل أداة من أجل قياس العائد المتحقّق من تكلفة الاستثمار الذي يتم على مكونات وعناصر الموارد والأصول المعرفية.

ه. لها دور في تقييم المكانة الاستراتيجية للمؤسسة وتحليلها عبر حجم التأثير الذي تقوم به المؤسسة على الابتكار والتميّز في الإنتاج المعرفي.

ثالثًا: البيئة الاستراتيجية لإدارة المعرفة المؤسسية

إنّ المؤسسات تتعرّض لمتغيّرات بيئية على مستويات ثلاثة[1]:

1. التنمية الخارجية الكلية:

حيث تؤثّر على مدخلات، أو عوامل الإنتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، كما تؤثّر على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، (الاقتصادية والاجتماعية، السياسية القانونية والتكنولوجيا والديموغرافية)، كما أنّ تحليل البيئة الخارجية ساعد الإدارة في تكوين نظام الإنذار المبكر من أجل الاستعداد قبل ظهور التهديدات المحتملة.

- **يؤثّر عامل البيئة الاقتصادية** في القرارات التي يتخذها السوق أو العميل، وذلك من خلال التقلبات الاقتصادية الأربعة: الرفاهية، الركود، الكساد، والانتعاش، وأيضًا من خلال القدرة الشرائية للأفراد.

---

[1] د. أمين، شاكر تركي، مرجع سابق.

- **العوامل الثقافية والاجتماعية:** تبرز طبيعة الحاجة لدى طبقة من طبقات المجتمع.
- **عوامل البيئة السياسية والقانونية**، وذلك من خلال التعاون مع الحكومة في القوانين والتشريعات الحكومية، أو التشريعات الخاصة بالمستهلكين.
- **عوامل البيئة التكنولوجية:** حيث أصبحت الأدوات المستخدمة في حلّ المشكلات وإنجاز العمل أكثر تطورًا وكفاءة، لذا فإنّنا نجد أن تسارع تطور التكنولوجيا ونموها كان له تأثير بصناعة الأهداف، كما أن الكثير من المؤسسات فقدت دورها القيادي ومركزها نتيجة عدم قدرتها مسايرة التغيرات التكنولوجية، من هنا فإنّ عملية البحث والتطوير هي أمر لا مفرّ منه من أجل حماية الابتكار والإبداع.
- **عوامل البيئة الدولية والعالمية:** حيث لها دورٌ مؤثّرٌ على مؤسسات ومنظمات الأعمال مثل (التحالفات والتكتلات والحروب والكوارث، والأزمات الاقتصادية والسياسية).

2. البيئة الخارجية الجزئية:

المقصود بهذه البيئة "أصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المؤسسة وتؤثّر وتتأثّر بهم، وتتكوّن من مجموعة من المتغيرات مرتبطة بشكل مباشر بالقوة التنافسية، وهم المنافسون، أو دخول منافسين جدد، والموردين وكذلك العملاء، وقوة تهديد ومنافسة

المنتجات البديلة، وقد تمثّلت أبرز العناصر المؤثرة في البيئة الخارجية في نقطتين، هما[1]:

- **الفرص المتاحة:** وهي العناصر الإيجابية المتوافرة في البيئة الخارجية التي تستطيع المؤسسة استغلالها، وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء.
- **التهديدات والمخاطر:** وهي العناصر السلبية التي تحدّ من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص بالمستوى والكفاءة المطلوبة.

3. البيئة الداخلية للمؤسسة:

ويقصد بها "عملية فحص وتحليل العوامل المرتبطة بوظائف وأنشطة لإدارات (الإنتاجية التسويقية، المالية، الموارد البشرية)؛ وذلك بغية تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لتحسين أداء المؤسسة، والعمل بأعلى درجات الكفاءة لاستغلال الفرص ومواجهة التحديات في البيئة الخارجية، ونجد أن عناصر البيئة الداخلية هي[2]:

- **نقاط القوة:** وهي التي تدعم المؤسسة من أجل اغتنام الفرص المتاحة وترفع من كفاءة المؤسسة، وفاعليتها من مواجهة المخاطر والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- **نقاط الضعف:** وهي العناصر التي تضعف قدرة المؤسسة من مواجهة التحديات.

---

[1] الخنفري القحطاني، فيصل بن مطلق، الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقًا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، المملكة المتحدة، دراسة للجامعة البريطانية الدولية، 2010م متاح على الرابط: http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf (خط: 2016\4\16 - 7:45).

[2] الخنفري القحطاني، مرجع سابق.

الجدول (2)

مصفوفة العناصر الاستراتيجية[1]

البيئة	العناصر الإيجابية	العناصر السلبية
البيئة الخارجية	الفرص المتاحة	المخاطر أو التهديدات
البيئة الداخلية	عوامل القوة	عوامل الضعف

المطلب الثاني: الأنظمة التكنولوجية الداعمة لإدارة المعرفة

تعدّ التكنولوجيا اليوم من أبرز التحديات التي تواجه مجال الأعمال، وبشكل خاص عندما يرتبط الأمر بنظم المعلومات الإدارية، كونها أصبحت تتعامل مع كم هائل من المعلومات وخاصة في بيئة متطورة النمو، وتشكّل التكنولوجيا تحدّيًا لأنها أصبحت تؤثّر وبشكل كبير على فاعلية إدارة المعرفة بالمؤسسة.

أوّلاً: مفاهيم أساسية حول تكنولوجيا المعلومات

1. ماهية تكنولوجيا المعلومات:

لقد أصبح مصطلح تكنولوجيا المعلومات من المصطلحات الشائعة جدًّا في عصرنا، ويمكن تعريف التكنولوجيا بشكل أشمل؛ حيث تعدّ طريقة لعمل شيء ما، ويتطلّب ذلك معلومات عن هذه الطريقة ووسائل لتنفيذها، وعمليات الاستيعاب.

---

[1] المصدر – الباحث.

أ. تعريف تكنولوجيا المعلومات:

ورد العديد من التعريفات لتكنولوجيا المعلومات نذكر منها:

- "هي الطرق الإلكترونية للحصول على المعلومات ومعالجتها وتخزينها ونقلها إضافة إلى الخدمات التي تدعم هذه الأنشطة، وتشمل المكونات الحالية لتكنولوجيا المعلومات على الحاسوب، والبرمجيات، ومعدات الاتصالات والصناعات التي تعتمد بشكل أساسٍ على العمل الآلي"[1].
- "هي مصطلح يشمل كلّ الصور التكنولوجية التي تستخدم لخلق المعلومات وتخزينها وتبادلها واستخدامها، وأشكالها المختلفة: (بيانات الأعمال ومحادثات صوتية، صور ساكنة ومتحركة، وسائط متعددة....)، ويعدّ المصطلح المناسب لقيم تكنولوجيا الاتصالات والحاسبات الإلكترونية معًا، ويعدّ قطاع تكنولوجيا المعلومات القطاع القائد للمستقبل ويطلق عليه ثورة المعلومات"[2].

نستطيع القول: إنّ تكنولوجيا المعلومات هي نتيجة لتفاعل عدد من المكونات، وهي: الحاسوب والبرمجيات وأجهزة الاتصالات.

ب. مكوّنات صناعة تكنولوجيا المعلومات:

تتكوّن صناعة تكنولوجيا المعلومات من ثلاثة عناصر أساسية يحتاجها المستخدم النهائي بغض النظر عن تخصّصه وطبيعة نشاطه، وهي:

---

[1] The Committee Development Policy " Poverty Amidst Risks the Need for Change " Department of Economic and Social Affaire , UN , New York 3-7 April 2000 , P.6.

[2] Department of D.S.E Information Technology .Faculty of Business Adminstration , the Chiness University of Hong Kong ,2000 , p.3.

- **الحاسوب المعاصر:** وهو جهاز يقوم بمعالجة البيانات بكميات هائلة اعتمادًا على عمليات حسابية دقيقة.
- **البرمجيات:** وهي البرامج الضرورية لعمل الحاسوب وتنسيق عمل وحداته.
- **قواعد البيانات:** وتعرف بأنها: مجموعة الملفات ذات العلاقة المتبادلة والمخزنة معًا على وسائط حاسوبية بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيل هذه البيانات، وفي الوقت نفسه فإنّ هذه البيانات تكون قابلة للتعديل والتحديث والاسترجاع حسب رغبة المستفيد[1].

الجدول (3)

المطابقة بين المعالجة اليدوية والإلكترونية للمعلومات والبيانات[2]

الأسلوب	المعالجة اليدوية	المعالجة الإلكترونية
الإدخال	الملاحظات البشرية، المستندات الورقية، الآلات الكاتبة، آلات التسجيل.	لوحة المفاتيح، القلم الضوئي، الفأرة عصا الوجيه، قارئ الشفرة الشريطية.
المعالجة	العقل البشري، الآلات الحاسبة.	وحدة المعالجة المركزية، المعالج الدقيق.
الإخراج	الصوت البشري، التقارير المكتوبة، المحادثات الهاتفية.	شاشة العرض المرئي، الاستجابة الصوتية، الطابعات.
الخزين	العقل البشري، السجلات الورقية، أدراج الحفظ.	ذاكرة الحاسب، الشرائط الممغنطة، الأقراص الممغنطة والمضغوطة.
الرقابة	العقل البشري، الإجراءات المكتوبة.	وحدة التحكّم، الحاسب، تعليمات وبرامج الحاسب.

[1] الحسينية، سليم، مبادئ نظم المعلومات الإدارية، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998م، ص38.

[2] السعيد، خشبة محمد – نظم المعلومات: المفاهيم – التحليل – التصميم – جامعة الأزهر – مصر –1992م– ص 82.

2. منافع تكنولوجيا الاتصالات وتطبيقاتها:

لقد أتاحت تكنولوجيا الاتصالات للمؤسسة كلّ ما تحتاجه من بيانات ومعلومات بسرعة وكلفة ودقة مناسبة. لقد عزّزت تكنولوجيا المعلومات من القدرات الاستراتيجية لنظم الاتصالات، وقد حقّقت تكنولوجيا الاتصالات العديد من المنافع، أهمّها[1]:

أ. **المنافع الملموسة:** وتقوم بتوفير الوقت والعمالة، منها:

- زيادة المبرمجات نسبة ازدياد طاقة الإنتاج.
- انخفاض نسبة السفر والتنقل.
- انخفاض نسبة الحاجة إلى المقابلات الشخصية نتيجة استخدام المؤتمرات والندوات الإلكترونية، والبريد الإلكتروني.
- انخفاض كبير في عدد المكالمات التلفونية نتيجة استخدام البريد الإلكتروني.
- الابتعاد عن الأعمال الروتينية، مثل: البحث في الملفات التقليدية، وهذا يوفر الوقت ويزيد الإنتاج.
- انخفاض في نسبة العمالة نتيجة استخدام النظم الآلية.
- تقليل وسائل نقل المعلومات.

ب. المنافع غير الملموسة:

وهي أيضًا تعمل على توفير الوقت والعمالة ولكن لها تأثير محدود، منها:

- الرقابة الأفضل على الأعمال والوقت.

---

[1] السعيد، خشبة محمد، مرجع سابق، ص130.

- انخفاض نسبة الاعتماد على وحدات أخرى في المنظمة، مثل: المعالجة المركزية للمعلومات.
- تسهيل الإجراءات اللازمة لتدفق العمل.
- ارتفاع مستوى الأداء في الخدمات، الذي يؤثر على زيادة معدل العملاء ورضاهم.

الجدول (4)

منافع تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات والقدرة الاستراتيجية التي تنشدها[1]

استخدام تكنولوجيا الاتصالات	القدرات الاستراتيجية للمنظمة	المنافع
استخدام الإنترنت والإكسترانت، وبناء قاعدة بيانات شاملة، لتلبية حاجات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الاستراتيجية.	تجاوز الحدود الجغرافية: الحصول على المعلومات حول أيّ مهمّة من خلال مواقع التحكم الذاتي.	تقديم أفضل خدمة لاتخاذ القرار، والحد من التأخير في إجراء أيّ معاملة أو معالجة أو أي موقف محدد.
استخدام شبكة معلومات على الخط الفوري.	تجاوز القيود الزمنية: تزيد مواقع السيطرة الذاتية بالمعلومات فور طلبها.	تقديم إجابة عن أيّ تساؤل خلال ثوانٍ.
استخدام الندوات الإلكترونية المباشرة بين الوحدة الإدارية ونظائرها من خلال الإنترنت والإنترانت والإكسترانت.	تجاوز قيود الكلفة: تخفيض الكلفة المترتّبة عن استخدام وسائل اتصال تقليدية.	خفض معاناة الانتظار والتلكؤ، التي يجابهها المتعاملون مع المنظمة، وبذلك يتم تحسين مستوى اتخاذ القرار.

[1] الطعامنة، محمد، وطارق علوش، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – مصر 2004م – ص 80.

استخدام تكنولوجيا الاتصالات	القدرات الاستراتيجية للمنظمة	المنافع
استخدام نظام تبادل البيانات إلكترونياً بين الأطراف ذات الصلة بنشاط أو مهام الإدارة، باستخدام الإكسترانت أو شبكات أخرى.	تجاوز القيود الهيكلية: دعم العلاقات لأهداف القدرة التنافسية.	تقديم خدمة مريحة وسريعة للعملاء والمجهزين والعاملين والإدارة.

3. تطبيقات تكنولوجيا الاتصالات:

لم نعد نجد مجالاً لا تستخدم فيه تكنولوجيا الاتصالات، ومن هذه الاستخدامات التحكم عن بعد، والاستخبارات، والتسوّق عن بعد، إنّ تكنولوجيا الاتصالات تمنح المؤسسة تطبيقات عديدة، من أبرزها:

أ. **شبكات الاتصال الإلكترونية:** وهي من أهم الوسائل التي تساعد على نقل البيانات وتوزيعها داخل المؤسسة أو خارجها، وتعني الشبكة اتصال جهازين أو أكثر، إنها تفاعل بين عدة وحدات مستقلة ومتباعدة بهدف المشاركة للوصول إلى كفاءة عالية وفاعلية في الأداء، وهناك ثلاثة أنواع للشبكات، هي:

- **شبكة الإنترنت:** يعدّ الإنترنت ثورة في عالم التكنولوجيا، ونلاحظ في حياتنا اليومية الآن مدى التصاق هذه الشبكة في مناحي الحياة كافة، وقد وصل عدد مستخدمي شبكة الإنترنت أكثر من 1.35 مليار مستخدم في عام 2007م، وأهم تطبيقات الإنترنت – البريد الإلكتروني – البريد الصوتي – المجتمعات الافتراضية – الفيديو...

- **شبكة الإنترانت:** وهي الشبكة الداخلية التي تقدم شكلاً منظمًا لقواعد بيانات العملاء، ملفات الاتصال ومعلومات عن المنتجات ويستخدمها الموظفون بسهولة، كما أصبح هناك شبكات خاصة افتراضية نتيجة وجود الحواسيب المحمولة التي أتاحت سهولة الحركة.
- **شبكة الإكسترانت:** وهي مجموعة من شبكات الإنترانت المرتبطة ببعضها، وتقوم شبكة الإكسترانت بربط شبكات لإنترانت الخاصة بالعملاء والشركاء والموردين ومراكز الأبحاث المجموعين ضمن شراكة عمل واحدة، حيث تؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون التأثير على خصوصية الإنترانت الداخلية.

ب. الهاتف النقال: وقد مرّ عبر ثلاثة أجيال من الخدمات البسيطة لرسائل إلى الصور المتحركة والفيديو، والتطبيقات المتطورة.

ثانيًا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة

إنّ التطوير المتزايد للتكنولوجيا سواء على صعيد المعلومات أم الاتصالات وتكاليفها المقبولة نوعًا ما جعلتها تتغلغل في كلّ الأعمال والأنشطة اليومية للمؤسسات.

كما أحرز تطوّر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات، وأجيال متطوّرة من الأنظمة.

كذلك أسهم هذا التطور بالانتقال من نظم قواعد البيانات إلى نظم قواعد المعرفة، التي باتت تشكّل القاعدة الأساسية لأنواع نظم المعلومات كافة داخل المؤسسة، وأيضًا

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم بشكل فاعل في عمليات إدارة المعرفة كافة: (التوليد، والتخزين، والتوزيع، والاستخدام).

1. نظام المعلومات:

إنّ مفهوم نظام المعلومات هو مفهوم مستقلّ تطور مع التطور الحضاري للإنسان، فقد كانت المعلومات والمعرفة تسجل في العقول البشرية إلى أن اكتشف الإنسان الأدوات التي استطاع من خلالها أن يفصل ويسجل هذه المعلومات والمعرفة، وكانت هذه النظم تستخدم المبادئ نفسها من حيث الجمع والتخزين والمعالجة والنشر للمعرفة والمعلومات، ولكن بطرق بدائية إلى أن وصلنا إلى استعمال الوسائل الآلية والتكنولوجية في العصر الحديث.

2. نظم المعلومات الإدارية:

إنّ الباحثين في مجال المعلومات أطلقوا العديد من المصطلحات على نظام المعلومات الإداري، مثل: نظام معالجة المعلومات، نظام معالجة البيانات، إدارة موارد المعلومات أو نظام المعلومات، ولكن على الرغم من تعدّد التسميات الاصطلاحية إلا أنها متقاربة في مفاهيمها ومعانيها لدرجة قد تصل إلى التطابق.

3. تقوية نظم قواعد المعرفة:

تقوم نظم قواعد المعرفة بتجميع البيانات وتصنيفها وتحليلها وعرضها، إضافة إلى عملية استخلاص الخبرة وتقييمها والقيام بأعمال هي من اختصاص الإنسان، مثل: عملية تقديم النصح، بعض الأعمال الحركية مع وجود الروبوت، لذلك فإنّ نظم قواعد

المعرفة هي البديل المتطور لقواعد البيانات، ويمكن تخصيص الدور والخدمات التي تقدمها نظم قواعد المعرفة كما يأتي:

الشكل (6)

أهمية نظم قواعد المعرفة في أداء مهمات النظم الأخرى[1]

توفير المعلومات التكتيكية

توفير الاستشارة والخبرة المعرفية

توفير المعلومات الاستراتيجية

نظم دعم القرارات : فردية أو جماعية

نظام دعم الإدارة العليا

نظم وقواعد المعرفة

نظم معالجة المعاملات

نظم التقارير الإدارية

نظام معلومات المكتب

نظم المعلومات الوظيفية

التسويق

الموارد البشرية

الإنتاج

التمويل والمحاسبة

4. النظم الخبيرة (نظم الدعم الذكية):

تعدّ النظم الخبيرة أو نظم الدعم الذكية شكلاً متطوّرًا للذكاء الاصطناعي، ومن أهمّ التطبيقات على نظم قواعد المعرفة والبرمجيات التي تحاكي التفكير عند الإنسان

---

(1) الحسنية ، سليم – بتصرف – مرجع سابق – ص 185.

الخبير، وذلك من خلال بلورة المعرفة لدى الخبراء في مجال معين وبرمجة هذه المعرفة وتخزينها داخل الحاسوب بشكل يسمح للنظام بتقديم النصيحة والمساعدة واتخاذ القرار السليم في هذا المجال، وهكذا يصبح النظام خبيرًا، وتستطيع النظم الخبيرة التعامل مع حالات الشك وعدم التأكد بناء على قواعد المعرفة المخزنة.

خصائص النظم الخبيرة:

أ. توفّر قدرات الإنسان الخبير ومهاراته ولكنها لا تتعداه.

ب. تحتوي على الحقائق والقواعد الداعمة لهذه الحقائــق.

ج. تمتلك القدرة على شرح سلوكه وقراراته المستخدمة، حيث تقدم تفسيرًا للنتائج التي توصّل إليها.

د. سهل الاستخدام من غير المتخصصين عبر التعامل مع النظام باللغات الطبيعية.

ه. هي نظام مرن يمكن تعديله بما يتوافق والبيئة المحيطة.

مكوّنات النظم الخبيرة:

إنّ النظم الخبيرة هي مجموعة من البرمجيات والمعدّات المعقدة، وأهم المكونات الرئيسة للنظم الخبيرة، هي:

- **قاعدة المعرفة:** هي بنك البيانات من الحقائق والمعلومات والقواعد والقوانين والإجراءات المنهجية المرتبطة بمجال خبرة محدد، والتي سيقوم الحاسوب باستخدامها لاتخاذ قراراته.
- **آلية الاستدلال:** هي برمجة تستشير قاعدة المعرفة عن طريق مقارنة المسألة المطروحة مع قواعد المعرفة المتاحة.

- **مهندسو المعرفة أو خبير المجال:** وهو المهندس المختصّ في تحليل النظم ويجتمع بخبرة واضحة في مجال عمل النظام الخبير. ويقوم بجمع الحقائق والقواعد من الخبير بالأسئلة المباشرة أو باستعمال برمجيات خاصة.
- **واجهة الاستخدام:** وهي البرمجيات التي تظهر على شاشة الحاسوب، وتكون ملائمة للغة المستخدم.
- **آلة الاستدلال:** تمثّل مجموعة المبررات والتفسيرات التي يعطيها النظام الخبير، والتي أدّت إلى القرار المقترح.

الشكل (7)

مكونات النظم الخبيرة [1]

[1] حسين نوى، طه، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الأعمال (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر) – جامعة الجزائر – 2010م – 2011م، ص120.

تطبيقات النظم الخبيرة:

نستطيع تحديد بعض التطبيقات الخاصة كما يأتي[1]:

- **التشخيص:** وفي وقت محدّد مضبوط عبر الزمن، والتشخيص لا يكون وحيدًا، إذ يمكن أن يكون هناك نقص في البيانات الذي يؤدي إلى خلل في الحلول، نتيجة لتعدد الأسباب لظاهرة واحدة، وأيضًا عدم خضوع وضعية تحليل الحقيقة قليلاً للوصف النظري.
- **الوضعيات المتطورة:** وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار لكل من قوانين التشخيص وقوانين تغير الحالات، وقوانين تحقيق التنبؤات.
- **ترتيب المهام:** وتتمثّل هذه المشكلة في اتخاذ القرارات، وتنفيذ المهام وفق قيود معيّنة، وهذه القيود قد تكون مرتبطة بالزمن أو المهام.
- **تصميم الأشياء:** وهنا يجب على المصمّم أن يكون قادرًا على إلغاء القيود غير ممكنة التحقّق، أو ذات التكاليف الباهظة.
- **المساعدة في تكوين المفهوم** في مجال ما، وذلك لتحسين المعارف.
- **المساعدة في التعليم:** حيث يمكن للبرامج المتطورة في التعليم شرح الاستدلال المتبع.

[1] الحسينية، سليم، مرجع سابق، ص79-80.

ثالثًا: التطبيقات التكنولوجية لإدارة المعرفة

لقد استفادت شرطة الشارقة من إدارة المعلومات والمعرفة، ومن المعرفة التكنولوجية المتوافرة، من خلال تقديم خدمات إلكترونية جديدة، وتطوير بعض الخدمات الحالية[1].

وهنا يكون السؤال في أيّ المجالات تمّت الاستفادة من إدارة المعرفة والمعلومات؟

1. التأثير على أداء الخدمات الرئيسية:

استفادت شرطة الشارقة من المعرفة التكنولوجية في تطوير الخدمات الرئيسة المقدمة للعملاء، وذلك عبر تسهيل الخدمات المرورية وإصدار التصاريح، ويوضح الشكل الحالي بعض الخدمات الإلكترونية الجديدة والمطورة:

الجدول (5)

الخدمات الإلكترونية الجديدة والمطوّرة

م	الخدمات الإلكترونية الجديدة	
1	تصريح مرور شاحنة.	نظام التوقيف الآلي لنقل الموقوفين.
2	الاستعلام ودفع المخالفات المرورية.	نظام البلاغات اليومية للعمليات.
3	الفحص الفني التجريبي (الإشارات الضوئية).	برنامج استمارات الترشيح للدورات.
4	طلب إصدار شهادة الحالة الجنائية.	نظام تقييم الأداء لقسم الذاتية.

---

[1] المعلومات المعرفية والجدول في هذا الجزء مأخوذة من كراس داخلي صادر عن لجنة المعرفة في شرطة الشارقة 2016م.

م	الخدمات الإلكترونية الجديدة	
5	طلب تصريح زيارة نزيل.	نظام المتابعة للموردين بالقسم المالي.
6	طلبات التوظيف.	نظام مستودع السلاح لقسم مركز المطار.

كما قامت شرطة الشارقة بتطوير الخدمات الإلكترونية الموجودة وتحسينها، وقد تفاعل العملاء مع هذا التطور وبخاصة في مجال تحميل الإصدارات التي تقوم شرطة الشارقة بتنزيلها على الموقع الإلكتروني، وفيما يأتي جدول يوضح أكثر خمسة إصدارات تم تحميلها بعد أن تم إضافتها إلى الموقع الإلكتروني لشرطة الشارقة[1]:

الجدول (6)

أكثر خمسة إصدارات تم تحميلها بعد أن تم إضافتها

إلى الموقع الإلكتروني لشرطة الشارقة

م	عنوان الدراسة والموقع الإلكتروني الخاص بها	عدد مرات التنزيل
1	واقع الجرائم الإلكترونية المتعلقة بالآداب العامة عبر الإنترنت "دراسة ميدانية". http://www.shjpolice.gov.ae/downloads/pdf/press_2/secLib_153.zip	557
2	الأداء المتميز في المجال الأمني. http://www.shjpolice.gov.ae/downloads/pdf/press_2/secLib_159.zip	354
3	مدخل الإجراءات الشرطية في البلاغات الأمنية لدولة الإمارات العربية المتحدة. http://www.shjpolice.gov.ae/downloads/pdf/press_2/secLib_152.zip	258
4	الأداء المتميز في المجال الأمني "الجزء الأول" المبادئ والمنهجيات والمعايير. http://www.shjpolice.gov.ae/downloads/pdf/press_2/secLib_151.zip	240

(1) المعلومات المعرفية والجدوال في هذا الجزء مأخوذة من كراس داخلي صادر عن لجنة المعرفة في شرطة الشارقة 2016م.

م	عنوان الدراسة والموقع الإلكتروني الخاص بها	عدد مرات التنزيل
5	إدارة العمليات الأمنية. http://www.shjpolice.gov.ae/downloads/pdf/press_2/secLib_142.zip	218

ويدلّ هذا الجدول على أهمية نشر المعلومات والمعرفة؛ الأمر الذي يساعد المتعاملين على التعرف على دور شرطة الشارقة في الحفاظ على الأمن، وكذلك يفتح بابًا للمتعاملين أن يكونوا داعمين ومساندين للشرطة، كما يمكن أن نلاحظ أيضًا تفاعل المتعاملين مع المعلومات والمعرفة التي تقدّمها الشرطة، من خلال الاطلاع على حجم ما يقوم المواطنون بقراءته وتحميله من إصدارات مجلة الفكر الشرطي التي تم تنزيلها على الموقع الإلكتروني لشرطة الشارقة.

2. التأثير على أداء الموارد البشرية:

لقد أثّر تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل كبير وإيجابي في عملية تطوير الموارد البشرية للقيادة العامة لشرطة الشارقة، حيث ارتفع مستوى رضا العاملين في الشرطة بنسبة (2.8%) بالمقارنة بين عامي 2015م – 2016م.

كما أثّر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على أداء الموظفين في الشرطة وسلوكهم؛ حيث نرى انخفاضًا كبيرًا في معدلات التغيّب عن العمل، كما وجدنا أن معدل تقديم التظلمات قد ارتفع؛ ما يدلّ على معرفة الموظف بحقوقه وواجباته، وذلك بعد نشر ثقافة إدارة المعرفة وإطلاع جميع الموظفين عليها، كما نجد أيضًا ارتفاع في معدل الموظفين الذين تم تكريمهم، الأمر الذي يدل على تطور وتحسن في الأداء.

ويتّضح أيضًا مدى تأثير إدارة المعرفة على المورد البشرية من خلال الارتفاع في معدل إعداد الحاصلين على دراسات علمية وتخصصية.

كما أن ارتفاع عدد الاقتراحات يدل على تطور وارتفاع في نسبة المعرفة لدى الموظفين، وقد وضعت القيادة العامة لشرطة الشارقة رابطًا على موقعها الإلكتروني تشجيعًا وضمانًا للشفافية، وذلك بغية التعرف إلى أكبر عدد من المقترحات التي تهدف إلى تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء.

كما أنّ إدارة المعرفة والمعلومات أثّرت على خطة التدريب التي وضعتها القيادة العامة لشرطة الشارقة؛ حيث عملت على تغطية المجالات الأمنية والمرورية والإدارية والتقنية كافة؛ حيث شهدت تطوّرًا بعدد الدورات ونوعيتها، وذلك بناءً على المعرفة والدراسات والتقييم للوضع السابق بهدف تحسينه وتطويره في السنوات القادمة.

كما عمل نقل المعرفة إلى الموارد البشرية على تقليل نسبة الأخطاء في البلاغات، وذلك نتيجة تطوير مهارات العنصر البشري الذي يقوم بتحرير البلاغات، وهذا التطوير كان نتيجة مباشرة للدورات التدريبية التخصصية التي تلقاها العاملون في مجال التحقيق الجنائي والمروري، وقد أسهم في ذلك التطور التقني في مجال إدخال بيانات البلاغات الجنائية والمرورية.

كما أسهم نقل المعرفة في مجال التحسين الجرمي والتخطيط الاستراتيجي إلى خفض عدد الجرائم المقلقة بإمارة الشارقة.

3. التأثير على الأداء المجتمعي:

تشكّل الخدمة المجتمعية والقضايا المجتمعية أولوية أساسية لدى القيادة العامة لشرطة الشارقة، فعملت على تشجيع الموارد البشرية على المشاركة في النشاطات

الاجتماعية، عبر نشر استراتيجية المعرفة التي تبيّن أهمية الشراكة مع المجتمع ودورها في تحقيق الأهداف التي تسعى القيادة العامة للوصول إليها، انطلاقًا من أن تعزيز هذه الشراكة يسهم في تعزيز الثقة بين المواطن والجهة الأمنية، ممّا يسهم في تحقيق الأمن والأمان للمجتمع.

وقد وضعت شرطة الشارقة العديد من الوسائل التي تساعد المجتمع وأفراده على الاستفادة من المعلومات والمعرفة، والتي تسهم في رفع درجة الوعي والثقافة لدى أفراد المجتمع. ومن هذه الوسائل ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول (7)

وسائل نشر المعرفة

الوسائـــل	العدد/ التكرار
مجلة الشرطي (شهرية).	12 عدد بمجموع توزيع (48000) نسخة سنوياً على المجتمع.
مجلة الشرطي الصغير (شهرية).	توزيع (48000) نسخة سنوياً على المجتمع.
البرنامج التلفزيوني "الشرطي" (أسبوعي).	إعداد (40) حلقة سنوياً.
الموقع الإلكتروني.	أنشئ منذ 1999م/ مع إجراء تحديث يومي.
دورية علمية "الفكر الشرطي" (دورية ربع سنوية).	4 أعداد سنوياً تضمّنت "710" دراسة منذ 1992م.
التقرير الإحصائي السنوي.	عدد (1) سنوياً منذ 1999م.
سلسلة الإصدارات الأمنية والاجتماعية.	(159) عدداً منذ 1999م.

4. التأثير على الأداء المالي وغير المالي:

إنّ تطبيق عمليات إدارة المعرفة، والأخذ بمنهجية علمية أدى إلى خفض النفقات، وزيادة في الإيرادات، وذلك بمجال الإدارة المالية المتميزة، ونستطيع أن نرى مدى كفاءة إنفاق الموارد المالية المخصّصة في مجال الخدمة المجتمعية وفق الجدول الآتي:

كما يمكن أن نلاحظ أن عملية استقطاب مدربين من أصحاب الكفاءة العالية من فرنسا، حيث نجحوا في تأهيل عناصر داخلية، الذين أصبحوا يقومون بمهام التدريب ونقل المعرفة المكتسبة، الأمر الذي أسهم في تخفيض التكاليف المالية.

رابعًا: التطبيقات التكنولوجية لإدارة المعرفة (وزارة الداخلية)

أ. **الخدمات الإلكترونية:** تقدم وزارة الداخلية عددًا من الخدمات الإلكترونية بهدف تسهيل الإجراءات والمعاملات على المواطنين، ومن الخدمات التي تقدّمها وزارة الداخلية: خدمات الشركات، خدمات الأفراد، الاستمارة الذكية، خدمات الجنسية والإقامة والمنافذ، طلب تأشيرة لأفراد دول مجلس التعاون الخليجي، خدمات المرور والترخيص، والدفاع المدني، والأمن الجنائي.

ب. **المشاركة الإلكترونية:** تسعى وزارة الداخلية لتحقيق التميّز من خلال أعلى المعايير للجودة والأداء المؤسسي، كما تؤمن بأهمية التواصل عبر قنوات سهلة ومبتكرة مع فئات المجتمع المختلفة، وانطلاقًا من ذلك أتاحت أدوات المشاركة الإلكترونية بهدف:

- التعرّف إلى رغبات الجمهور وطموحاتهم من أجل تعزيز العمليات والخدمة.

- تعزيز مفهوم الشفافية وتداول المعارف عبر نشر نتائج الاستطلاعات للجمهور.
- توفير قنوات مشاركة سهلة وفعّالة لتعزيز الشراكة مع الجمهور وضمان زيادة التعامل القائم.

ج. **بوابّة المعرفة الإلكترونية (شاركني الرأي):** وهي مبادرة أطلقتها وزارة الداخلية عام 2014م، وتهدف إلى تعزيز المعرفة لدى العاملين في وزارة الداخلية ونقلها بينهم، والاستفادة من جميع الخبرات في قطاعات الوزارة، وذلك بطريقة تعزز التميز المؤسسي وتقوم بتحسين مؤشرات الأداء الوظيفي ورفع جودة الخدمات المقدمة.

د. **النادي الالكتروني:** ويتضمّن مكتبة wiki، وهي مكتبة مستندات تتيح للمستخدمين تحرير أيّة صفحة بسهولة، كما توفر طريقة بسيطة لتسجيل المعلومات في مكتبة wiki بدلا من تبادلها عبر البريد الإلكتروني، أو عن طريق جمعها من المحادثات المباشرة، أو كتابتها على الورق، بحيث يتم تجميع المعلومات المشابهة معا.

خامسًا: الاتجاهات المستقبلية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ستشهد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العقود القادمة تطورًا هائلاً وبشكل متسارع في مكوناتها وآلياتها كافة، لما لها من دور مهمّ في تنفيذ الأعمال، سواء على المستوى الفردي أم المؤسسة، ومن هنا يجب على المؤسسة أن تستشرف الاتجاهات المستقبلية لهذه التكنولوجيا.

ويمكن إجمال هذه التطورات كما يأتي[1]:

1. ستشهد الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البرمجية زيادة كبيرة وبنسبة عالية.
2. سيكون هناك زيادة في معدلات إنفاق الشركات على البحث والتطوير في تكنولوجيا المعلومات، وإيجاد حلول تعزّز كفاءة المؤسسات وفاعلية أدائها.
3. سيكون هناك زيادة في دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رفع مستوى إنتاجية الأفراد، وخفض ساعات العمل لبعض الأنشطة.
4. سيكون هناك زيادة في ظاهرة ربط الحواسيب المنزلية مع الشركات المحلية والعالمية، وبالتالي ارتفاع نسبة العاملين في البيوت.
5. سيكون هناك زيادة في عملية التسويق والبيع والشراء والدفع والتوظيف والاتصالات وغيرها عبر الشبكات.
6. سيكون هناك زيادة ملحوظة في نسبة إحلال التكنولوجيا محل العنصر البشري.
7. سيكون هناك زيادة في دور إدارة المعرفة في خلق مزايا تنافسية نتيجة استخدام النظم الخبيرة والذكية القادرة على حلّ المشكلات المعقدة.

المطلب الثالث: أفضل الممارسات المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار

إنّ العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار هي علاقة بينية، فإذا كانت بيئة العمل المؤسسية ملائمة ومناسبة للإبداع فإنّ المؤسسة تعدّ مؤسسة معرفية مبتكرة.

---

[1] حسين نوى، طه، مرجع سابق، ص127.

وقد أوجدت بعض المؤسسات خاصة الحكومية منها مجالاً لتحقيق أفضل الممارسات لإدارة المعرفة والابتكار، ومن هذه المؤسسات والنماذج الإيجابية التي تقدّم أفضل الممارسات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، وبرنامج الأداء الحكومي.

أوّلاً: مفهوم أفضل الممارسات وأهدافها

1. **التعريف:** يقصد بأفضل الممارسات أنها "المبادرات والمشاريع أو الأنظمة التي قامت الجهة الحكومية بتطبيقها، وكان لها أثر إيجابي على مستوى الأداء في هذه الجهة، أو أدّت إلى إحداث تغيير نوعي في تقدّم الخدمات المقدمة وجودتها، سواء للمتعاملين الخارجيين أم الداخليين"[1].

2. **أهداف أفضل الممارسات:**

أ. تبادل المعارف ونقلها بين الجهات الحكومية في الدولة.

ب. إبراز أفضل الممارسات المطبّقة، والمشاركة بها على مستوى عالمي.

ج. تعزيز مكانة الدولة المتميزة على مستوى العالم، وفقًا للمقارنات المعيارية العالمية.

3. **مجالات أفضل الممارسات:**

تغطي أفضل الممارسات المؤسسية العديد من المجالات، منها: القيادة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات، زيادة الكفاءة وتحسين العمليات، تحسين

---

[1] المصدر: موقع الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لحكومة أبوظبي www.ecouncil.ae 11:15 – 30\5\2017م.

تقديم الخدمات التي تخدم المجتمع، تعزيز التعاون بين الجهات كافة، الاقتصاد، البنية التحتية، التعليم، التوطين، استخدام التكنولوجيا.

4. معايير تقييم أفضل الممارسات:

أ. تحديد الهدف من الممارسة بشكل دقيق.

ب. مستوى الإبداع في الممارسة.

ج. النتائج المترتبة على الممارسة وأثرها على الأداء.

د. نوعية الأساليب المستخدمة في نشر الممارسة.

ه. ما الدروس التي تم الاستفادة منها في ظل هذه الممارسة.

ثانيًا: نموذج الهيئة الاتحادية للموارد البشرية

وضعت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية استراتيجية خاصة بإدارة المعرفة في عام 2014م، غير أن الهيئة قامت في عام 2017م بوضع استراتيجية شاملة للهيئة لغاية 2021م، فهل يعني أن استراتيجية 2014م لإدارة المعرفة قد أصبحت من الماضي؟ هذا ما سنحاول اكتشافه من العرض الذي سنقدمه لهاتين الاستراتيجيتين.

لقد بنت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية استراتيجيتها انطلاقًا من الرؤية الاستراتيجية لحكومة دولة الإمارات 2021م، والتي تتمثّل في "اقتصاد تنافسي بقيادة إماراتيين يتميزون بالمعرفة والإبداع"، واستندت في بناء هذه الاستراتيجية على عدة مدخلات استراتيجية، وهي[1]:

---

[1] المصدر: الموقع الإلكتروني للهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، ولمزيد من الاطلاع انظر: الموقع الإلكتروني على الرابط: https://www.fahr.gov.ae/

أ. الأجندة الوطنية 2021م – رؤية الإمارات 2021م.

ب. كما استندت على أفضل الممارسات في إدارة المعرفة.

ج. والاطلاع على الدراسات والتقارير المرتبطة بإدارة المعرفة، مثل: رضا المتعاملين ورضا الشركاء، ونتائج تقييم المشاركة بجائزة الإمارات للتميز الحكومي.

الأهداف الاستراتيجية لإدارة المعرفة:

لقد وضعت الهيئة الاتحادية للموارد البشرية ثلاثة أهداف تسعى للوصول إليها، وهي:

الهدف الأول: تعزيز ثقافة المعرفة وترسيخها ونشرها

يجب على القيادة دعم ثقافة الهيئة المعرفية، ويجب تهيئة البنية التحتية من موارد بشرية ومالية وتكنولوجية لتطبيق إدارة المعرفة، وتعدّ نسبة التحسن في مستوى الوعي بمفهوم إدارة المعرفة هي المؤشر الاستراتيجي لهذا الهدف، أو بناء على هذا المؤشر تم تحديد المستهدفات، حيث كانت النسبة 3% في عام 2015م، ووصلت إلى 5% في عام 2016م، وهذا يدلّ على ارتفاع نسبة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة.

توجد مبادرتان مرتبطتان بهذا الهدف الاستراتيجي، **الأولى** نشر ثقافة إدارة المعرفة لدى موظفي الهيئة، **والثانية** وضع الإطار العام لعمليات إدارة المعرفة، ويتم تحقيق هذه المبادرات من خلال القيام بالأنشطة الآتية:

أ. عبر الاطلاع على التجارب في مجال المعرفة لدى مؤسسات خارجية.

ب. من خلال تنفيذ ورش عمل تدريبية تسهم في نشر ثقافة المعرفة.

ج. من خلال تضمين مجلة الموارد البشرية نشرة دورية تقوم بالتعريف بمفهوم إدارة المعرفة ومجالاتها.

د. من خلال التواصل عبر البريد الإلكتروني، وتبادل المعلومات حول التعريف بمفاهيم إدارة المعرفة.

ه. القيام بحملات معرفية تتضمّن مطويّات وبوسترات حول إدارة المعرفة.

الهدف الثاني: إدارة أصول المعرفة وتطويرها والمحافظة عليها

عملية نجاح تحقيق هذا الهدف تتطلب تعاون الإدارات والموظفين كافة في توثيق أصولهم المعرفية، ويجب أن تتوافر بيئة إلكترونية داعمة لعملية إدارة المعرفة، ونسبة الزيادة في حجم المعارف المرتفعة لدى الهيئة تعدّ المؤشر الاستراتيجي لهذا الهدف، وقد حقّق هذا المؤشّر مستهدفات في عام 2015م ما نسبة (3%) وفي عام 2016م (3%)، وهذا يدل على ثبات النسبة وينظر إلى هذه الثبوتية على أنها ليست إيجابية.

المبادرات المرتبطة بالهدف الاستراتيجي: الأولى حصر الأصول المعرفية الصريحة والضمنية وتوثيقها وإتاحة المجال لاستخدامها وتدوالها، والثانية وضع الإطار العام لعمليات إدارة المعرفة، ويتم تحقيق هذه المبادرة عبر مجموعة من الأنشطة، وهي:

- مراجعة منهجية إدارة المعرفة وتطويرها بشكل دائم.
- تشكيل فريق خاص يسمى فريق منسقي المعرفة داخل الهيئة.

الهدف الثالث: تفصيل برنامج معرفي يدعم تحقيق استراتيجية الهيئة

نجاح تحقيق هذا الهدف يخضع لعدة عوامل، أهمّها توفير الدعم المالي لأنشطة إدارة المعرفة، والقيام باتفاقيات شراكة داخل الهيئة وخارجها مع جهات مختلفة تقوم بتعزيز المبادرات المعرفية.

المؤشر الاستراتيجي والمستهدفات: مستوى الرضا عن مبادرات الهيئة على مستوى التبادل المعرفي داخل الهيئة وخارجها، وحقّق هذا المؤشر مستهدفًا بنسبة 70% عام 2015م، ونسبة 72% في عام 2015م، وهذا يدلّ على التفعيل الإيجابي للبرامج المعرفية التي تسهم في دعم استراتيجية الهيئة وتحقيقها.

المبادرات المرتبطة بالهدف الثالث: إطلاق مبادرات تسهم في رفع مستويات نشر المعرفة في الهيئة، ويتطلب تحقيق هذه المبادرة عدة أنشطة، وهي:

- إطلاق جائزة المعرفة في الهيئة.
- تأمين الموارد البشرية عبر لقاءات ومشاركات تعمل على توضيح مفهوم إدارة المعرفة.
- ملتقى أفضل ممارسات الموارد البشرية الحكومية؛ للتعرف على أفضل الممارسات والأساليب التي تعزز العمل بمفهوم إدارة المعرفة.
- النشرات الدورية، مثل: بياناتي، هل تعلم، عين على.
- إطلاق المسابقة المعرفية، ورصد مكافأة تحفز على المشاركة في هذه المسابقة.

ثالثًا: إدارة المعرفة الحكومية – برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز

يعدّ برنامج دبي للأداء الحكومي المتميّز أوّل برنامج متكامل للأداء الحكومي، وترى القيادة أنّ هذا البرنامج هو القوة المحرّكة لتطوير القطاع العام، كما أنه عمل على بثّ روح تنافسية عالية لم تكن موجودة من قبل في القطاع العام.

ويتمتّع هذا البرنامج بمكانة عالمية وإقليمية كبيرة؛ حيث يعدّ مرجعًا للتعلم لأكثر من ثماني برامج عربية للتميز الحكومي، كما أنه نال جوائز عالمية أهمها جائزة الأمم المتحدة للخدمات الحكومية عن فئة تحسين الخدمات الحكومية عام 2007م، وعن فئة إدارة المعرفة الحكومية عام 2010م.

عرَّف برنامج دبي للتميز الحكومي إدارةَ المعرفة الحكومية أنها "مجموعة من النشاطات المتكاملة التي تتضمّن بناء المعرفة ونقلها وتبادلها، واستخدامها في مشاريع تطويرية بما يحقّق تحسين الأداء والنتائج في الدوائر الحكومية، وتعزيز صورة دبي كمركز عالمي لتبادل المعرفة في مجال الأداء الحكومي المتميز". ولا يتمثّل الاهتمام بإدارة المعرفة فقط بحجم التطور الذي قد يحقّقه؛ بل نابع أيضًا من اهتمام القيادة بإدارة المعرفة؛ لدورها في تطوير الأداء الحكومي والتميّز في هذا الأداء، وقد عبّر عن ذلك صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بقوله: "إنّ الحفاظ على الريادة واستدامة النمو والازدهار يتطلبان الانتقال إلى عصر اقتصاد المعرفة وبأسرع ما يمكن"[1].

---

[1] المصدر: الموقع الإلكتروني لبرنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ولمزيد من الاطلاع انظر: الموقع الإلكتروني على الرابط: http://dgep.gov.ae/

1. مكوّنات برنامج إدارة المعرفة الحكومية:

يتضمّن برنامج إدارة المعرفة الحكومية عددًا من المكونات تتمثل في:

- نموذج التميز ومنهجية التقييم «رادار» والمقارنات المرجعية.
- معيار المعرفة في معايير الجهة الحكومية المتميزة.
- مبادرة شركاء من أجل التطوير.
- منتدى دبي لأفضل الممارسات الحكومية.
- الندوات المعرفية التخصصية.
- نظام التقييم الذاتي للتميز الحكومي.
- توثيق قصص النجاح.
- مجلة رسالة التميز.

2. معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز:

تدخل إدارة المعرفة ضمن معايير برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز ضمن النقاط الآتية:

- تطوير استراتيجية وأنظمة لإدارة المعرفة وتطبيقها بما يتواءم والخطة الاستراتيجية.
- توفير بيئة ملائمة وبنية تحتية داعمة لإدارة المعرفة.
- نشر الوعي بمفاهيم إدارة المعرفة وضمان الفهم الكامل لمضامينها التطبيقية.
- توفير آليات تضمن الاستفادة من البيانات والمعلومات والمعرفة كافة.
- تحديد الاحتياجات المعرفية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- حصر الموجودات والمصادر المعرفية بشكليها المعلنة والضمنية.
- تعظيم الموجودات المعرفية والاستفادة منها للوصول إلى المؤسسة المتعلمة.
- ضمان حداثة المعلومات والمعارف ودقتها وشموليتها وتكاملها وأمنها.

- زيادة الإبداع والتفكير الابتكاري من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المعرفية.

3. عمليات تطبيق إدارة المعرفة المؤسسية:

تتم عملية تصنيف إدارة المعرفة المؤسسية في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز بالمراحل الآتية:

أ- بناء ثقافة إدارة المعرفة واستراتيجيتها.

ب- تصميم المحتوى المعرفي.

ج- تصميم أنظمة إدارة المعرفة وتطويرها.

د- التطوير المستمر للأنظمة والعمليات المعرفية.

الشكل (8)

التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة[1]

---

(1) برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز – http://dgep.gov.ae/

4. التحديات التي تواجه إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة عددًا من التحديات التي يجب تجاوزها للوصول إلى أداء حكومي متميز، ومن هذه التحديات:

أ. تطوير استراتيجية مؤسسية لتصميم خدمات متطورة تلبي حاجات المتعاملين الحالية والمستقبلية.

ب. تطوير العمليات والخدمات الرئيسة لتحسين الكفاءة والفاعلية للعمليات والموارد البشرية.

ج. تطوير قرارات الموارد البشرية، والاستفادة من المعرفة الضمنية لديهم في تطوير الأداء المؤسسي.

5. الحلول المعرفية:

إنّ الحلول المعرفية التي وضعها برنامج دبي للتميز في الأداء الحكومي تعمل على تجاوز المشكلات قبل وقوعها؛ لمنع التراجع الذي يمكن أن يصيب التميّز في الأداء. وتتمثّل هذه الحلول فيما يأتي:

أ. تفهم أكثر للأنماط السلوكية للمتعاملين والتغيير في احتياجاتهم، والقدرة على بناء دراسات تسويقية.

ب. القدرة على التعلم من الدروس المستفادة في الأداء والتجارب وأفضل التطبيقات، والمجتمعات المعرفية، ممّا يعزّز اتخاذ القرار والإبداع والابتكار.

ج. توثيق المعرفة الضمنية وإدخالها في المعرفة المؤسسية، والاستثمار في بناء المعرفة الفردية والمؤسسية.

يرى الباحث أن النجاح الحقيقي للمؤسسات لا يتحقق في مجال المعرفة ولا يعتمد عل القدر الذي تختزنه المؤسسة من معرفة سواء كانت ضمنية أم صريحة، بل في قدرتها وكفأتها على إدارة تلك المعارف بما يضمن لها الفائدة على الصعيدين المؤسسي والفردي بشكل مثالي، وانطلاقًا من هذا تبنّت المؤسسات أفضل الممارسات السابقة المتميزة التي تم تطبيقها، أو المبادرة إلى وضع نظام متكامل لإدارة المعرفة الموجودة لديها، بدءًا من تحديد نوع المعارف المطلوبة وتصنيفها وتخزينها وضمان وصولها إلى كافة العاملين بما يحقّق الاستفادة منها، وكذلك العمل على تحديثها بشكل دائم والتعرف على ما يمكن أن تواجهه من تحديات ومخاطر، ووضع آليات لمواجهتها والحد من آثارها، وهذا ما نراه ميزة بارزة لدى مؤسسة دبي للتميز الحكومي التي تضع خطط وبرامج من أجل تجاوز المشكلات والعوائق قبل وقوعها.

كما يرى الباحث أن أفضل الممارسات المؤسسية المتمثلة في المبادرات والمشاريع والأنظمة هي الأساس في استثمار المعرفة وإدارتها، وهي أهم وسائل تعزيز مكانة المؤسسة ورفعتها، وفي المجال الحكومي تكون أفضل المماراسات المؤسسية عاملا مهمًّا في تعزيز مكانة الدولة، ذلك أن قيام المؤسسة بأداء أفضل الممارسات المؤسسية يدعم عملية الابتكار، ويجعل منه قاعدة أساسية في الانطلاق نحو التميز في كافة المجالات المؤسسية خاصة في الإدارة والعمليات والخدمات.

المبحث الثاني
استراتيجية المؤسسة الأمنية لإدارة المعرفة الابتكارية

تمهيد وتقسيم:

سنتطرق في هذا المبحث للحديث عن دور القيادة في تفعيل تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ودورها في تفعيل استراتيجيات إدارة المعرفة وتأثيرها على الابتكار الأمني؛ حيث نبدأ بالجانب النظري ونتعرف من خلاله على مفهوم القيادة وأنماطها، ثم نرى مدى انسحاب الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وقد تم استقاء المعلومات في هذا المطلب من تقرير مشاركة القيادة العامة لشرطة الشارقة بجائزة صاحب السمو وزير الداخلة للتميز – جائزة إدارة المعرفة – للعام 2015م.

وسنتناول أيضًا توصيف الهيكل التنظيمي لإدارة الاستراتيجية وتحليله، ودوره في تطور الأداء المؤسسي، حيث سنتطرق إلى مفهوم الهيكل التنظيمي وأنواعه، وتأثير أبعاده في إدارة المعرفة؛ حيث سنصل إلى أن عملية إدارة المعرفة تتطلب هيكلاً مرنًا وفاعلاً يكون قادرًا على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بما يحقّق أهداف المنظمة.

وسوف نشير إلى استراتيجيات إدارة المعرفة بالمطلب الثالث من خلال البحث في استراتيجيات الشراكة المؤسسية؛ حيث سنتعرف نظريًّا إلى مفهوم الشراكة، ومن ثم نرى كيف طبّقت القيادة العامة لشرطة الشارقة مفهوم الشراكة بشكل عملي، وأخيرًا سنرى كيف تعاملت القيادة العامة لشرطة الشارقة مع آلية حوكمة هذه الشراكات، وقد تم استقاء المعلومات كافة لهذا المحور من الدراسة من دليل عمل الشراكات في القيادة

العامة لشرطة الشارقة، وهو دليل داخلي سمح لنا بالاطلاع عليه والاستفادة منه، بهدف الدراسة العلمية.

وستكون المطالب على الشكل الآتي:

المطلب الأول: القيادة المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار الأمني.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الاستراتيجية وتطور الأداء.

المطلب الثالث: استراتيجيات الشراكة المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار.

المطلب الأول: القيادة المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار الأمني

للقيادة دور بارزٌ ومهمٌّ في عملية إدارة المعرفة، والقيادة ليس من الضرورة أن تنحصر بالقائد، حيث نجد في المؤسسات الحكومية كافة عملاً حثيثًا لتفعيل برامج القيادة، فالقائد هو القدوة المحفزة والمشجعة على الابتكار في المؤسسة، وهو صانع الأجواء الإيجابية داخلها؛ لذلك يجب على القائد أن يتمتّع بشخصية مميزة ومهارات خاصة.

أولاً: مفهوم القيادة

إنّ إنجاز أيّ عمل يتطلّب وجود قيادة تخطّط وتنفّذ وتقيّم، وتتطلب مهمة القيادة قائدًا يعمل على التنظيم والإدارة وفقًا لقواعد شخصية ومؤسسية، وقد رجحت الآراء أن القيادة موهبة فطرية تتطور وتتحول مع اكتساب المعرفة والخبرات لتصبح مع الممارسة فنًّا.

إنّ القيادة هي محاولة التأثير في الناس المحيطين بالقائد، ومحاولة توجيههم لإنجاز الهدف المطلوب، إنها القدرة والطريقة التي من خلالها يتم جمع الأشخاص لهدف واضح، مع وجود شخصية يستمدون منها الثقة بالنفس.

ويتمتع القائد بعدة صفات تختلف عن غيره تجعله قادرًا على إدارة مجموعة من الأفراد، كما أنه يتمتع بصفات أخلاقية تجعله قريبًا من أفراد المجموعة، ومعرفته بما يعانون من مشاكل وتحديات.

ثانيًا: أنماط القيادة

يعدّ نمط القيادة العملية السلوكية التي يمارسها القائد مع مرؤوسيه في العمل؛ بهدف التأثير فيهم في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بفاعلية، ولقد حقّق الكثير من القادة النجاح على الرغم من اختلاف أدائهم السلوكي في القيادة، فيتّجه بعضهم نحو العمل بسرعة وشدّة، ويعمل بعضهم برفق وهدوء، ويفضل بعضهم الآخر طريقة الأمر، بينما يتجه آخرون لمعرفة رغبات أفراد المجموعة ومقترحاتهم، وهناك العديد من الأنماط القيادية، مثل: (النمط الأوتوقراطي- النمط الديموقراطي- النمط الفوضوي)، وغيرها من تلك الأنماط[1].

ثالثًا: دور القيادة في إدارة المعرفة واستراتيجيتها (شرطة الشارقة)

1. دور القيادة في تنمية الثقافة المؤسسية:

- إنّ القياديين في شرطة الشارقة يحرصون وبشكل مستمر على المشاركة وبشكل شخصي في عمل نشر المعرفة وتبادلها مع الموظفين، وتكون هذه

---

[1] موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية – موضوع أنماط القيادة متاح على الرابط: https://hrdiscussion.com/hr52554.html

المشاركة عبر الاجتماعات الدورية والجولات والزيارات الميدانية؛ بغية التأكّد من تحقيق الإنجازات ومشاركة المعارف، وأيضًا عبر تدريب الموظّفين.

- كما تحرص على استخدام موارد المعلومات والمعرفة في عملية اتخاذ القرارات الأمنية، من خلال القيام بالدراسات والأبحاث التي تدعم اتخاذ القرار، مثل: دراسة "دوريات الأحياء السكنية"، ودراسة جرائم سرقة السيارات وتهريبها.

فرص التحسين والتطوير:

أ. يجب وضع آلية موثقة وواضحة تعمل على حصر توقعات الموظفين، وإشراكهم في وضع رؤية لما يمكن أن تحققه (إدارة المعرفة)؛ بهدف ضمان التزامهم وتفاعلهم مع أنشطة إدارة المعرفة وتطبيقاتها، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ب. توثيق بعض ممارسات القادة في مشاركة المعلومات، مثل: مصدر ورشات العمل والملتقيات، فالمعرفة لا تكتمل دون وجود آلية موثقة لتعزيز هذه الممارسات.

ج. يجب توثيق الإثباتات التي تدلّ على المشاركة الشخصية للقادة من جميع المستويات وفي الوسائل المختلفة؛ بهدف تعزيز قيمة المعرفة المتوافرة.

2. دور القادة في تطوير أنظمة المعرفة وتطبيقها:

- شكّلت القيادة العامة لشرطة الشارقة لجنة لدراسة هيكلها التنظيمي ومراجعته؛ بهدف المواءمة بين الهيكل التنظيمي والعمليات الرئيسة، كما قامت بإنشاء ما يسمى بشعبة بحوث إدارة المعرفة.
- اشترطت القيادة العامة لشرطة الشارقة على الضباط الذين يستحقون الترقية أن يقوموا بتقديم أبحاث تطويرية في مجال عملهم، كما أن الخبراء والضباط

يشاركون بنشر الأبحاث والدراسات في دورية الفكر الشرطي، كما أن القائد العام يحثّ الخبراء والباحثين على المشاركة في نشر المعرفة، وقد طور أحد المديرين موسوعة جنائية في مجال الأدلة الجنائية.

فرص التطوير والتحسين:

أ. يجب وضع منهجية واضحة وموثقة ومتكاملة لمراجعة الهيكل التنظيمي وإعداده، وتطوير أوصاف المهام والمسؤوليات، ومدى مشاركة القيادة في إعدادها وإطلاع المعنيين عليها.

ب. يجب وضع نظام فعّال لإدارة المعرفة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بهدف تطبيقه.

ج. يجب وضع آليات واضحة وموثقة من أجل تحديد أولويات العمليات ونشاطات إدارة المعرفة المتوافقة مع سياسة القيادة العامة لشرطة الشارقة واستراتيجيتها.

د. يجب وضع آلية مثبتة وواضحة وموثقة لكلّ ما يرتبط بالتقييم والمراجعة والتطوير لعمليات المعرفة وأصولها.

3. علاقة القيادة بالعاملين والشركاء والموردين والمجتمع بناءً على أسس المعرفة والتعلم المتبادل:

- وقّعت شرطة الشارقة العديد من مذكرات التفاهم مع جامعات ومؤسسات علمية داخل الدولة وخارجها بهدف تطوير برامج المعرفة، مثل: الجامعة الأمريكية في الشارقة، والمركز القومي للبحوث والدراسات في مصر.

- صنّفت الشركاء، وقامت بتفعيل هذه الشراكات عن طريق توقيع عدد من مذكرات التفاهم؛ بهدف الاستغلال الأمثل والتطوير المشترك للمعرفة.

فرص التطوير والتحسين:

أ. يجب توافر منهجيات تكون واضحة وموثقة ومترابطة أفقيًّا ورأسيًّا، ومراجعتها، وذلك لضمان تطوير المعرفة المتعلقة بالشركاء والمتعاملين واستخدامها، ومشاركة جميع المعنيين لها داخل القيادة.

ب. يجب أن يكون هناك أدلة واضحة على قياس مدى فاعلية البرامج المشتركة مع الجامعات والمؤسسات العلمية في تطوير الأصول المعرفية للقيادة.

ج. يجب أن يكون هناك أدلة واضحة على وجود أسس ومعايير لتحقيق التطوير المشترك بين القيادة العامة لشرطة الشارقة وبين شركائها، بما ينسجم مع استراتيجيتها.

د. يجب أن يكون هناك أدلة واضحة تدلّ على قيام شرطة الشارقة بقياس فاعلية تطبيق الممارسات المرتبطة بتعامل القيادة العامة مع جميع الفئات المعنية: (المتعاملون، الشركاء، الموردون، المجتمع) وفقًا للأسس المعرفية والتعلم المتبادل.

ه. يجب أن يكون هناك أدلة واضحة تثبت استخدام أيّ نوع من مصادر التعلم.

4. تعزيز القيادة لثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين:

- تقييم منهجية وزارة الداخلية لإدارة المعرفة على الإدارات كافة بالقيادة.

- استخدام قنوات الاتصال المختلفة؛ للتعريف باستراتيجية إدارة المعرفة، عبر إصدار دراسة (إدارة المعرفة) وتوزيعها على الإدارات كافة، وكذلك نشرها على الموقع الإلكتروني.
- مكافأة أصحاب المبادرات المبدعة من خلال نظام الاقتراحات "فكرتك لأمن مجتمعك".
- تقوم بتكريم الإدارات المتميزة والموظفين المتميزين، وفرق العمل المتميزة، والتجارب الإدارية المتميزة. كما تقدم منحًا ومكافآت مالية للباحثين الذين يكتبون في دورية الفكر الشرطي.

فرص التحسين والتطوير:

أ. لا توجد أدلة كافية وواضحة تثبت وجود آليات عمل ترتكز على تلبية احتياجات الفئات المعنية في تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وذلك بما يرتبط بتعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم نظام إدارة المعرفة.

ب. يجب أن يكون هناك ما يدل على تطبيق نظامي وشمولي فيما يرتبط بدور القادة وتعزيز الوعي بأهمية نظام إدارة المعرفة وفوائد تطبيقه.

ج. يجب أن تكون هناك أدلة واضحة تدلّ على القيام بقياس فاعلية تطبيق الممارسات المرتبطة بكيفية تعزيز القادة لثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين.

5. القيادة ودورها في السياسة والاستراتيجية لإدارة المعرفة الأمنية:

إعداد استراتيجية إدارة المعرفة:

تعمل القيادة العامة لشرطة الشارقة على تقييم مدى جاهزية البنية التحتية لإدارة المعرفة، من خلال القيام بتحليل البيئة الداخلية ونقاط القوة والضعف.

فرص التطوير والتحسين:

أ. لا يوجد أدلة واضحة على مدى التعرف على الاحتياجات المعرفية المستقبلية لجميع الفئات المعنية بما ينسجم مع رؤيتها.

ب. يجب أن يكون هناك تحديد لأهداف خاصة بإدارة المعرفة.

ج. يجب أن يكون هناك ما يدل على مدى ارتباط منهجية التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة وأنشطتها وعملياتها.

د. يوجد مؤشرات لقياس أنشطة إدارة المعرفة، ولكن لا يوجد ما يدل على ارتباط هذه المؤشرات بأهداف محددة لإدارة المعرفة يوضح مستويات تحقّقها.

ه. يجب أن يكون هناك ما يدل على القيام بقياس فاعلية تطبيق الممارسات المرتبطة بإعداد استراتيجية إدارة المعرفة، وارتباطها باستراتيجية القيادة العامة لشرطة الشارقة.

و. يجب أن يكون هناك دليل واضح على استخدام أيّ مصدر من مصادر التعلم، بما يعزز تطوير الممارسات المطبقة بما يتعلق بإعداد استراتيجية لإدارة المعرفة، وربطها باستراتيجية شرطة الشارقة.

6. تطوير السياسة والاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بناءً على المعرفة المكتسبة:

عملت القيادة العامة لشرطة الشارقة على تحديد مجالات المعرفة المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية التي ستقوم بتطبيقها.

فرص التطوير والتحسين:

أ. يجب على القيادة العامة لشرطة الشارقة أن يكون لديها أدلة واضحة متكاملة ومترابطة لتجربة مراجعة استراتيجيات إدارة المعرفة وتحسينها.

ب. يجب أن يكون هناك أدلة واضحة على قيام شرطة الشارقة بقياس فاعلية تطبيق ما تبنّته، من أجل مراجعة السياسة والاستراتيجية وتحديثها بناءً على المعرفة المكتسبة.

ج. يجب أن يكون هناك أدلة على استخدام مصادر التعلم في تطوير الممارسات المتعلقة بتحديث السياسة والاستراتيجية ومراجعتها بناءً على المعرفة المكتسبة.

7. شرح السياسة والاستراتيجية المتعلقة بإدارة المعرفة وإيصالها وتنفيذها:

إنّ القيادة العامة لشرطة الشارقة وبناءً على التعليمات والقرارات الإدارية تعمل على شرح منهجية إدارة المعرفة وتقييمها على جميع الإدارات.

فرص التطوير والتحسين:

يجب أن يكون هناك أدلة كافية تدل على:

أ. تحديد الإطار وشرحه المتضمن للعمليات اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المعرفة واستراتيجيتها.

ب. نشر سياسة المعرفة واستراتيجيتها، ومدى التحسينات على استراتيجية إدارة المعرفة الناتجة عن وسائل النشر المستخدمة.

ج. اعتماد سياسة المعرفة واستراتيجيتها كأساس في تخطيط النشاطات وتحديد الأهداف.

8. الموارد البشرية وإدارة المعرفة ودور القيادة:

تخطيط الموارد البشرية وإدارتها بالتوافق مع استراتيجية المعرفة:

تركّز شرطة الشارقة على نشر ثقافة المعرفة انطلاقًا من الأداء والتوصيات التي تفرزها الدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات، وأيضًا انطلاقًا من مشاركة الموظفين في نظام الاقتراحات والشكاوى، وكذلك انطلاقًا من التوصيات التي يطرحها الضباط في دورات الترقي.

كما تعمل شرطة الشارقة على تطوير استخدام المعرفة وتحسينه عبر تطبيق البريد الإلكتروني والرسائل النصية؛ وذلك للإبلاغ عن الحوادث، كما تعمل على حصر الخبرات الموجودة ضمن نظام إلكتروني؛ لسهولة استفادة القيادة منها في المستقبل.

فرص التطوير والتحسين:

أ. تستخدم القيادة العديد من الوسائل المبتكرة في تحسين المعرفة، إلا أنه يجب أن يكون هناك ما يدل على قياس مدى فاعلية تلك القنوات في تطوير المعرفة ونشرها.

ب. يجب أن يكون هناك أدلة واضحة على استخدام عملية حصر الخبرات في نظام إلكتروني بشكل فعّال وشمولي في الفئات الوظيفية كافة داخل القيادة.

9. تمكين الموارد البشرية ومشاركتها في إدارة المعرفة:

إنّ القيادة العامة لشرطة الشارقة تتبنّى برامج لتحويل المعرفة الضمنية إلى معارف صريحة، عبر الدورات التدريبية التي يقوم بها المديرون، وتوظّفها في التدريب والمحاضرات في برامج الترقي للضباط.

فرص التطوير والتحسين:

أ. يجب أن يكون هناك أدلة واضحة على أن شرطة الشارقة تقوم بتطبيق آليات تشجع الموظفين على العمل بروح الفريق والتعاون الفعّال لتحقيق أهداف إدارة المعرفة.

ب. يجب أن يكون هناك ما يدلّ على مراجعة آليات العمل والأنشطة والأساليب التي تطبّق لتمكين الموارد البشرية في إدارة المعرفة.

10. الاتصال والحوار بين شرطة الشارقة ومواردها البشرية لدعم ثقافة المعرفة:

تعمل القيادة العامة بشرطة الشارقة على التواصل مع مواردها البشرية من خلال قنوات مختلفة، كما تسهم في نقل المعرفة عبر التراسل الإلكتروني والبريد الإلكتروني، والبوابة الإلكترونية، والمكتبة الإلكترونية.

فرص التطوير والتحسين:

أ. يجب أن يكون هناك ما يدل على قياس مدى فاعلية الوسائل المستخدمة وملاءمتها في تحقيق التواصل المرجو بين القيادة والموظفين.

ب. ويجب أن يكون هناك أدلة على مراجعة فاعلية وسائل الاتصال المعرفية مع الشركاء والعملاء.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لإدارة الاستراتيجية وتطور الأداء

تُبنى استراتيجية المؤسسة على أساس التكامل بين العوامل الداخلية والخارجية؛ لذا فإنّه من الصعب على أيّ مؤسسة مهما كان حجمها أن تقوم بوضع استراتيجية دون تحليل عناصر البيئة الداخلية كافة وتقييمها، فلا يجب أن تمنع جاذبية الفرص والمجالات في السوق الحالي أو المستقبلي وضع العوامل الخاصة بموارد المؤسسة أو كفاءة إدارتها موضع الاعتبار المهم.

تتجلى أهمية البيئة الداخلية في كونها تحمل في طيّاتها عناصر القوة والضعف للمؤسسة، وتحليل هذه العناصر يشكّل نقطة انطلاقة قوية للمؤسسة، ذلك أن هذا التحليل يُكَوّن صورة عن إمكانات المؤسسة المادية والبشرية المتاحة، كما يبيّن نقاط القوة والعمل على تعزيزها وسبل تدعيمها، ويبيّن كذلك نقاط الضعف حتى نكون قادرين على احتوائها والتغلب عليها.

أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

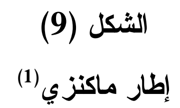
إنّ مسألة إعداد الاستراتيجية أو تغيّرها في المؤسسة يتطلّب أن يكون الهيكل التنظيمي مناسبًا لتطبيق هذه الاستراتيجية، من حيث المهارات المطلوبة والوظائف المحددة، لذلك فإنّ الأمر يتطلب الدراسة من أجل تحقيق التكامل العضوي بين الهيكل والاستراتيجية كون الهيكل التنظيمي المُعدّ أو المصمّم هو المجال الذي سيتم عبره تطبيق استراتيجية المؤسسة.

وقدمت "مجموعة ماكنزي"، أنموذجًا يعرف باسم إطار ماكنزي ذي السبعة عناصر، والتي ترى أن هذه العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة سوف تتضمن النجاح من عملية تطبيق الاستراتيجية وتنفيذها[1].

ونرى أن أحد هذه العناصر هي الهيكل التنظيمي الذي يأتي مباشرة بعد الاستراتيجية والعناصر السبع إضافة إلى الاستراتيجية والهيكل التنظيمي هي النظم، الموارد الإدارة والهيئة الإدارية، والقيم المشتركة، والمهارات.

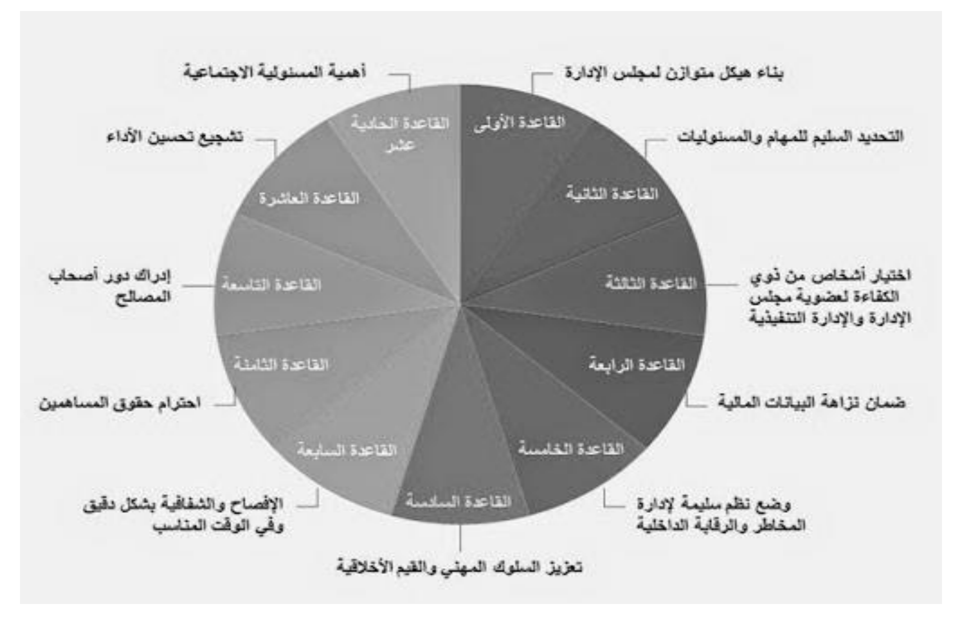
---

[1] ماكنزي هي شركة أمريكية رائدة في مجال استشارات الأعمال، وتشتهر الشركة بالعديد من الأعمال الاستشارية والدراسات الأكاديمية المتميزة، وتقدم الحلول الاستشارية للشركات والحكومات على السواء. ويكيبيديا، ولمزيد من المعلومات يرجى زيارة موقع أرقام متاح على الرابط https://www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/385507



الشكل (9)

إطار ماكنزي[1]



كما أنّ العديد من المتخصصين في الدراسات الاستراتيجية حدّدوا الهيكل التنظيمي بأنه أحد المتغيرات التي تتحكم بالبنية الداخلية للمؤسسة إضافة إلى الموارد، والثقافة التنظيمية.

إنّ عملية تطبيق الاستراتيجية وتنفيذها هي أبرز التحديات وأصعب بكثير من بناء الاستراتيجيات، وتحتاج إلى وقت قد يطول أو يقصر، ويعود التعقيد في تنفيذ الاستراتيجية إلى تعدّد الأبعاد التنظيمية والإدارية، التي تحتاج إلى أن تمثّل توافقًا بنيويًّا

---

(1) المصدر: الموقع الإلكتروني (مهارات النجاح) متاح على الرابط: http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1032&SecID=55 (خط 2017\7\9 - 1:25 am).

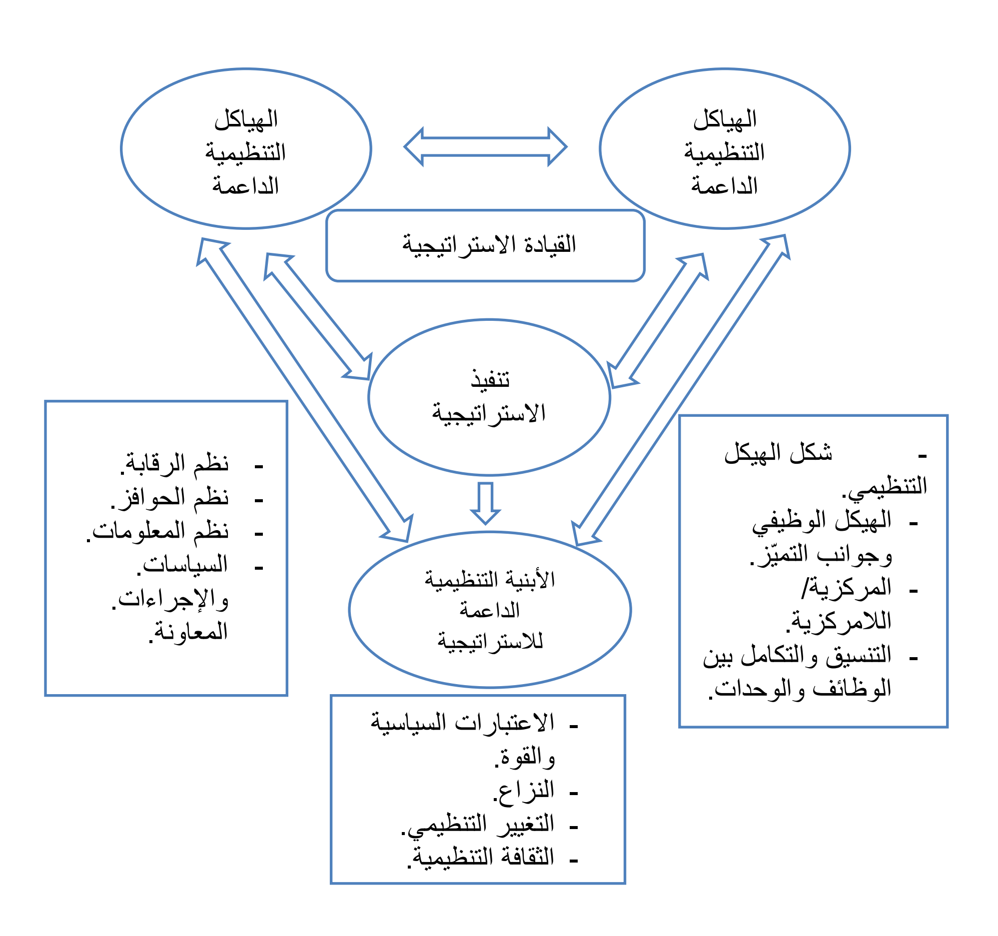
لكي تنجح عملية تنفيذ الاستراتيجية، وهذه الأبعاد هي: الهياكل التنظيمية، والأبنية التنظيمية والنظم الإدارية الداعمة للاستراتيجيات، والإطار العام لتنفيذ الاستراتيجيات.

ويعدّ الهيكل التنظيمي واحدًا من دعائم تنفيذ الاستراتيجية، وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين حول تنمية الهيكل التنظيمي للاستراتيجية، وأيّهما أسبق إلا أن الكثير يرى في الهيكل التنظيمي تابعًا للاستراتيجية ويتطور بتطورها، وقد قدّم تشاندلر في كتابه "الاستراتيجية والهيكل": أن التغيرات في استراتيجية النمو للمؤسسة تؤدي إلى ظهور مشاكل إدارية جديدة، والتي تتطلب بدورها هيكلاً تنظيميًّا جديدًا، وإعادة تطوير للهيكل القائم حتى يمكن تنفيذ الاستراتيجية الجديدة بنجاح[1].

[1] د. العارف، نادية، الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000م- ص291.

الشكل (10)

إطار عام لتنفيذ الاستراتيجيات[1]



---

[1] د. العارف، نادية، مرجع سابق– ص294.

تعريف الهيكل التنظيمي:

يعرّف هيكل المنشأة "أنه نمط العلاقات في المنشأة، أنه تنظيم رسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد، كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف وإنجاز مهمة المنشأة"[1].

ويرى البعض الهيكل التنظيمي "أنه ذلك البناء الذي يحد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي الأعمال المختلفة، والأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المؤسسة، كما يعكس نوعية العلاقة وطبيعتها بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكلّ منها، فضلاً عن تحديد أساسية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة[2].

ويعرف الهيكل التنظيمي "أنه مجموعة الأنشطة والمهام التي توكل إلى أفراد مؤسسة ما لتنفيذها، من أجل تحقيق الهدف الأساس للمؤسسة، بحيث يتم تحديد وظيفة كلّ فرد منها، والشخص الموكل باتخاذ القرار في كلّ مرحلة، وللهيكل التنظيمي أثر كبير على نجاح الشركة وتحقيق أهدافها، ويختلف نوع التنظيم بحسب معايير كل مؤسسة وأهدافها"[3].

---

[1] توماس، هيلين، ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د. مرسي، محمود عبد الحميد ود. الصباغ، زهير نعيم، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة – الإدارة العامة للبحوث– (1990م) – ص 178.

[2] د. بن حبتور، عبد العزيز صالح، مرجع سابق – ص 192.

[3] مفهوم الهيكل التنظيمي متاح على الرابط:https://almawdo3.com/تعريف–الهيكل–التنظيمي/ (خط 2017\7\11 – 4:47).

ثانيًا: الهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة

يهتمّ المفكرون والباحثون بشكل كبير في موضوع الهيكل التنظيمي كونه وسيلة أساسية وحيوية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها، إنّ التحولات الهائلة التي حصلت في الألفية الثالثة، مثل: العولمة والمؤسسات متعددة الجنسيات، والاقتصاد المعرفي، فرضت تطوير أشكال أخرى من التنظيمات، مثل: التنظيم الافتراضي أو الوهمي، وتنظيم الشبكة وغيرها، كما فرضت الاعتماد أكثر على أصحاب المعرفة. ولقد حدد الباحثون والمهتمون عدة جوانب للهيكل التنظيمي على علاقة بإدارة المعرفة، وأهمّها[1]:

1. الهيكل الرأسي، وهي علاقة التبعية، وتؤثر في مسار تدفّق المعرفة من خلال اللامركزية؛ حيث تسند مهام أكثر للفرد، ويزداد عدد الأفراد الذين يتبعون لرئيس واحد، وهذا قد يؤدّي إلى تقاسم المعرفة في الجماعة الأكبر في المؤسسة اللامركزية.
2. قد يسمح الهيكل التنظيمي بتعزيز إدارة المعرفة عبر تجمّعات الممارسة، وهي جماعات عضوية مؤسسة ذاتيًّا، وتوفّر جماعة الممارسة للفرد الوصول إلى جماعة أكبر من الأفراد.
3. قد يسمح الهيكل التنظيمي بدعم إدارة المعرفة عبر هياكل متخصّصة، وأدوار مخصّصة لإدارة المعرفة.

---

[1] د. حريم، حسن محمود، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات- المجلد الثامن- العدد الأول- 2006م.

كما أنّ هناك **أبعادًا للهيكل التنظيمي** مرتبطة بشكل وثيق بإدارة المعرفة للمؤسسة، وهي على الشكل الآتي:

- **التخصّص**، وهو من المبادئ الأساسية في تنظيم الهيكل التنظيمي وتصميمه، ويعتمد على مدى التخصص، فكلما زاد التخصص أصبحت مهام الفرد محدودة.
- **تجميع الأعمال والوظائف**، ذلك أن بناء المعرفة التنظيمية يتطلّب العمل بشكل فرق عمل متنوعة في مجالات مختلفة، كما يجب على المعرفة أن تتدفّق بسهولة بين الوظائف، ذلك أن تجميع الوظائف والأعمال وفق فريق عمل يساعد في بناء المعرفة، حيث يفسح المجال أمام العاملين من تجمّعات مختلفة للقاء والنقاش والتحادث، ووضع الأهداف الجماعية، الأمر الذي يسهم في بناء المعرفة.
- **الرسمية،** وتتّسع في الهيكل التنظيمي كلما زاد توسع تطبيق الأنظمة والسياسات والتعليمات والإجراءات، وكلما زادت الرسمية زاد العمل الروتيني وانخفض العمل الذهني، وهي تحدّ من التواصل والتفاعل والمناقشة والحوار، وهذا لا يشجع على بناء المعرفة التنظيمية.
- **المركزية:** إنّ تزايد المركزية في المؤسسة يقلّل من فرص مشاركة المستويات الدنيا في صنع القرارات والأهداف، وهذا يضعف عملية الحوار والنقاش والتبادل المعرفي.

- **جماعات الممارسة:** وهي جماعة غير رسمية تنشأ بشكل طوّعيّ، وتضم مجموعة من الأفراد المنظمين ذاتيًّا، وتتجسّد فيما بينهم عملية الاتصالات المستمرة والنقاشات، والعمل على إيجاد حلول مشتركة، كما يتيح المجال للأفراد الاتصال بأكبر عدد من زملائهم.
- **العلاقات الرئاسية،** تدلّ على المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي؛ أي: سلسلة الأوامر، فكلما ضاق نطاق الإشراف زاد عدد المستويات التنظيمية، وبالتالي زادت صعوبة الاتصالات الذي قد يؤدي إلى تشويه المعلومات وتحريفها.
- **مسؤولية إدارة المعرفة،** حيث أصبح من الضروري بناء وحدات تنظيمية متفرقة تتولى مسؤوليات إدارة المعرفة ومهامّها وتنظيمها وتنسيقها، ذلك أن المعرفة أصبحت جزءًا من موجودات المؤسسة المهمّة.

إنّ عملية تحديد الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع الاستراتيجية لا يتوقف عند اختيار نوع الهيكل التنظيمي أو شكله؛ بل إنّ هناك ثلاثة مكونات إضافية، وهي[1]:

1. بناء الهيكل الوظيفي المناسب لتنفيذ الاستراتيجية:

ويتمثّل في اختيار الفريق المؤهّل، فقد يكون الفريق الحالي في بعض الأحيان مناسبًا، أو قد يتطلب دعمًا لقدراته من خلال التحفيز والتشجيع، أو من خلال إضافة مواهب من خارج المؤسسة لدعم الفريق الحالي وبثّ أفكار جديدة، فتنفيذ الاستراتيجية

---

[1] د. حريم، حسن محمود، مرجع سابق.

يحتاج إلى فريق إداري يمتلك خلفيات علمية وخبرات، ومعرفة ضمنية، وقيم ومعتقدات، وأنماط إدارة.

كما يمكن أن يكون الفريق في أحيان أخرى غير قادر على تنفيذ الاستراتيجية، ذلك أن من يقوم برسم الاستراتيجيات قد يختلف عمّن يقوم بتنفيذها، وأنّ عملية تغيير الاستراتيجية قد يتطلب تأهيل الفريق الحالي أو تغيره بفريق أكثر قدرة وكفاءة.

2. تحديد درجة المركزية واللامركزية الإدارية:

وتمثل جزءًا مهمًّا من مكونات الهيكل التنظيمي في عملية تنفيذ الاستراتيجية، فتتمثّل المركزية بتسلم المستويات العليا من الإدارة صنعَ معظم القرارات المهمة واتخاذها، بينما تتمثل اللامركزية بتفويض رؤوساء القطاعات أو مديري الإدارات الوظيفية، وتتميّز اللامركزية بأنها تجنب أيّ مشاكل في الاتصال، لذلك فإنّ المعلومات تصل إلى مستويات المؤسسة كافة، ولا تقتصر على المستويات العليا، كما أنها تمنح متخصّصي الاستراتيجية وقتًا في صنع القرارات الاستراتيجية، الأمر الذي يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية من منظور التخطيط الاستراتيجي، كما أن اللامركزية تشجع على المرونة والاستجابة السريعة كون مديري المستويات الأقل في المؤسسة باستطاعتهم اتخاذ قرارات فورية.

كما أنّ المركزية تحقّق عددًا من المزايا، وتتمثّل في سهولة التنسيق بين الأنشطة التنظيمية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، ذلك أن عملية صنع القرارات في ظل اللامركزية يجعل التخطيط أكثر صعوبة، وقد تفقد الشركة السيطرة على عملية صنع القرار، كما تتضمّن تحقيق توافق بين القرارات المتخذة وأهداف الشركة بشكل عام.

3. تحقيق التنسيق والتكامل بين الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة:

يعدّ تحقيق عملية التكامل بين مستويات المؤسسة أحد أبرز المتغيّرات من أجل فاعلية الهيكل التنظيمي، ويتمثّل التكامل بأنه مدى تحقيق التنظيم للتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخلة، وتحقيق الاعتماد المتبادل بينهما، فكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدًا زادت الحاجة إلى درجة أكبر من التكامل حتى يتمكّن الهيكل من أداء وظائفه بفاعلية، ومن أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق التكامل ما يأتي:

1. الاتصال المباشر.
2. إدارات حلقات الوصل.
3. غرف مؤقّتة لأداء مهام معيّنة.
4. فرق العمل الدائمة.
5. أدوار التكامل.
6. إدارات التكامل.
7. الهيكل المصفوفي.

على الهيكل التنظيمي في نهاية الأمر أن يتوافق مع الأنشطة المختلفة المطلوبة في المؤسسة، وأن يعكس جوانب القوة في المنشأة، والأهداف الرئيسة المطلوب تحقيقها، لذلك يجب أن يبذل جهدًا كبيرًا وكافيًا في اختيار الشكل التنظيمي المناسب لتحقيق المتطلبات الاستراتيجية، الذي يساعد في تكوين منظومة متكاملة بين مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي.

من هنا نرى أن القيادة العامة لشرطة الشارقة تعتمد في الهيكل التنظيمي لإدارة المعرفة على النقاط السبع السابقة، فإدراكها البالغ لأهمية إدارة المعرفة جعلها تطبّق

آلية فرق العمل، كما أنها أنشأت وحدة خاصة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل الإدارة وخارجها، وهي متخصّصة فقط في هذا المجال، وتعمل هذه الوحدة على التواصل والتشجيع على تبادل المعرفة ونقلها، غير أن العمل الأمني يتطلّب في بعض الأحيان رسمية ومركزية في اتخاذ القرارات، ذلك أن هذه القرارات قد تكون طارئة وعاجلة لا تحتمل النقاش والحوار.

إنّ إدارة المعرفة تتطلب هيكلاً تنظيميًّا يشجّع بدرجة عالية على المشاركة في البحث عن المعرفة ومناقشتها، وأن يسهل إسهام الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.

المطلب الثالث: استراتيجيات الشراكة المؤسسية لإدارة المعرفة والابتكار

تعدّ الشراكة المؤسسية جزءًا مهمًّا من عملية إدارة المعرفة، وتتمثّل في علاقات المؤسسة مع هيئات المجتمع من أجل تحقيق أعلى درجات الأمن المجتمعي، وكذلك تكون مع الهيئات الاقتصادية؛ بهدف دعم المؤسسة الحكومية وتطويرها، ومن أجل الوصول إلى أعلى درجات التميّز في الأداء المؤسسي، إنّ الشراكة علاقة منفعة تبادلية؛ الهدف منها الحفاظ على تماسك المجتمع وتعاونه من أجل سعادة أفراد المجتمع كافة.

أوّلاً: مفهوم الشراكة

مع تسعينيات القرن الماضي، ومع تزايد الوعي الاجتماعي، وتكريس ظاهرة تأسيس جمعيات المجتمع المدني ظهر ما يعرف بمفهوم الشراكة، غير أن هذا الظهور بدأ مع تداوله بين رجال التخطيط والإدارة.

كما أن تزايد احتياجات المجتمع وتعقّد مشاكله يتطلب من القطاعات المجتمعية كافة: (القطاع العام، والخاص، وجمعيات المجتمع المدني) تعاونًا كاملاً، فلا يستطيع واحد منفصل تلبية تلك الاحتياجات، لذلك فإنّ الشراكة تسمح بالوصول إلى أكبر شريحة من المجتمع، كما توسّع قاعدة الدعم التي تقدّمها الحكومة لأفراد المجتمع، كما تتيح الشراكة لهيئات الخدمة المدنية بناء قدراتها والترويج لها والتوعية بها.

1. تعريف الشراكة:

وتعرّف الشراكة على "أنها علاقة بين طرفين أو أكثر تهدف إلى إعطاء المتعاملين قيمة مضافة، عبر الاستفادة من القدرات والمهارات المتنوعة للشركاء"[(1)].

فقد عرفت وزارة الداخلية الشراكة بأنها "عمل مشترك بين وزارة الداخلية بقطاعاتها المختلفة، وجهة واحدة أو أكثر من الجهات الحكومية والقطاع الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني خارج وزارة الداخلية على المستوى الدولي والإقليمي والاتحادي والمحلي التي ستسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة"[(2)].

وعرفت الأمم المتحدة الشراكة على أنها مجموعة متنوّعة من الهياكل التنظيمية والعلاقات والترتيبات الخاصة بتعزيز التعاون، ويتراوح ذلك بين البيانات المدمجة قانونًا وأشكال التعاون الأكثر اتّصافًا بالطابع غير الرسمي، والتي ليس لديها ترتيبات قائمة بذاتها لتصريف الشؤون[(3)].

[(1)] المرجع من موقع ويكيبيديا متاح على الرابط https://ar.wikipedia.org/wiki/شراكة#

[(2)] دليل عمل الشراكات – دولة الإمارات العربية المتحدة – وزارة الداخلية – الإصدار السادس– 2015م.

[(3)] المصدر: تقرير الشراكات الصادر عن منظمة الصحة العالمية متاح على الرابط:
http://apps.who.int/gb/archive/pdf_files/EB124/B124_23-ar.pdf(خط 9\7\2017– 1:25 am).

2. كيفية اختيار الشركاء:

لقد وضعت وزارة الداخلية عددًا من الشروط يتم على أساسها اختيار الشريك، وذلك على أساس البرامج والمبادرات المحتملة والحالية والمستقبلية، من أجل تحقيق أهداف الوزارة وشركائها والأطراف كافة المعنية بهذه الشراكة.

ويجب أن تتوافر في الشريك عدد من الشروط، وهي[1]:

أ. أن يكون الشريك قادرًا على الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

ب. أن يكون الشريك قادرًا على الإسهام في تحقيق مستهدفات ومؤشرات الأداء للوزارة والأجهزة الوطنية.

ج. أن يتوافر في الشريك القدرة على تحسين أداء العمليات وتبسيط الإجراءات وتطوير الخدمة المقدمة.

د. أن تتمكّن الوزارة من الاستفادة من القدرات لدى الشريك وتكاملها مع قدرات الوزارة.

ه. توجّه حكومي أو توجّه من القيادات العليا في الوزارة.

و. الإسهام في تحقيق الأداء البيئي المطلوب من خلال العمل المشترك، وتبادل المعارف وأفضل الممارسات.

ز. أن تدعم هذه الشراكة عملية الإبداع والابتكار.

---

[1] دليل عمل الشراكات – مرجع سابق.

3. معايير الشراكة:

كما وضعت وزارة الداخلية معايير لاختيار شركاتها في القطاع الخاص، ويجب أن تتوافر في الشراكة إحدى المعايير الآتية[1]:

أ. يجب على الشريك أن يقدّم خدمات لا يمكن تقديمها من خلال موارد الوزارة.

ب. أن تمتلك الخدمات التي يقدمها الشريك مزايا فريدة وملموسة ماديًّا أو معنويًّا بالنسبة للمتعاملين، وموظفي الوزارة.

ج. أن يكون الشريك قادرًا على إنجاز الخدمات بطريقة أكثر فاعلية من وزارة الداخلية.

د. ألا يكون هناك أيّ شرط أو التزام قانوني أو أخلاقي أو مهني أو مالي يمنع حصول تلك الشراكة.

ه. ألا يكون هناك أيّ تأثير مالي على وزارة الداخلية نتيجة هذه الشراكة.

4. مراحل الشراكة:

تتمّ الشراكة عبر عدة مراحل، وهي:

أ. مرحلة التخطيط للشراكة.

ب. مرحلة المفاوضات.

ج. مرحلة إعداد العقد.

د. مرحلة توقيع عقد الشراكة.

ه. مرحلة تنفيذ بنود الاتفاق.

---

[1] مرجع سابق نفسه.

ثانيًا: أنواع الشراكات وآلية إدارتها

1. أنواع الشراكات:

لقد تمّ تقسيم الشراكات وتصنيفها بشكل عام مع القطاع الخاص والعام إلى ثلاثة أنواع، وهي[1]:

أ. **الشراكة الاستراتيجية:** وهي الشراكة التي تتمّ مع القطاع العام أو الخاص؛ بهدف المشاركة في تحقيق هدف استراتيجي، ويؤثر الشريك الاستراتيجي على رؤية المؤسسة ورسالتها، ويقوم الشركاء الاستراتيجيون بدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ب. **شراكة عمليات:** وهي الشراكة التي تتم بين المؤسسة ومؤسسات أخرى بهدف تقديم خدمات محدّدة وعمليات مشتركة.

ج. **شراكات الموارد:** وهي الشراكة التي تتمّ بين المؤسسة ومؤسسات أخرى بهدف الاستفادة من إدارة الموارد والانتفاع بها، مثل: الموارد البشرية، والمالية، والتقنية، والمعلوماتية؛ لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، وقد جمعت وزارة الداخلية بين شراكة العمليات وشراكة الموارد ضمن ما يسمى بالشراكة التشغيلية.

د. **الشراكة التشغيلية:** وقد عرفتها وزارة الداخلية على أنها الشراكة التي يتم عبرها إنجاز نشاط محدّد يسهم بشكل أقلّ في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لوزارة الداخلية.

---

[1] دليل عمل الشراكات – مرجع سابق.

2. آليات إدارة الشركات:

إدارة الشراكات الاستراتيجية:

وتتمّ عملية إدارة الشراكات الاستراتيجية وفق الآلية الآتية[1]:

أ. التأكّد من أن الشريك الاستراتيجي فعّال وقادر على تحقيق هدف استراتيجي للوزارة.

ب. يجب التأكّد من عدم وجود أيّ عوائق بين الوزارة والشريك الاستراتيجي قد تتسبّب في عرقلة أو تأخير تحقيق الهدف الاستراتيجي.

ج. يجب رفع تقرير دوري (ربعي) حول أداء الشريك الاستراتيجي في تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي يشترك مع الوزارة في تنفيذه.

د. يجب القيام وبشكل دوري بعملية قياس رضا الشريك الاستراتيجي، للتعامل مع هذه الشراكة إذا كانت تحتاج إلى تعديل الهدف الاستراتيجي أو إلغائه.

إدارة الشراكة التشغيلية:

إنّ وزارة الداخلية قد جمعت بين شراكة العمليات وشراكة الموارد بمصطلح الشراكة التشغيلية، وتتمّ عملية إدارة الشراكة التشغيلية كما يأتي[2]:

1. يجب حصر الأخطاء وتحديدها، والتي تحدث عند تقديم الخدمات المشتركة بين الوزارة والشريك.

---

[1] دليل عمل الشراكات – مرجع سابق.

[2] مرجع سابق نفسه.

2. يجب التأكّد من قدرة الشريك وفاعليّته في تقديم الخدمة المشتركة.
3. يجب التأكّد من عدم وجود عوائق تؤثّر على جودة الخدمة.
4. يجب رفع تقرير سنويّ عن أداء الشريك.
5. يجب القيام بعملية قياس رضا شريك العمليات، بشكل سنويٍّ.
6. يجب التأكّد من جودة الموارد المتبادلة ومواصفاتها بين الوزارة والشريك.
7. يجب التأكّد من عدم وجود أيّ عوائق تؤثّر على جودة أو وقت التوريد أو الاستفادة من المورد.
8. يجب رفع تقرير سنويّ حول أداء شريك الموارد.
9. القيام بعملية قياس رضا شريك الموارد سنويًّا.

ثالثًا: حوكمة الشراكات

تتمثّل حوكمة الشركات بالعمليات والأنشطة التي تتمّ على مستوى الوزارة، ويكون الهدف منها التأكّد من أنّ الشراكات في جميع قطاعات وزارة الداخلية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة، وتسهم في خفض التكاليف، وتتمّ الحوكمة وفق أربع عمليات رئيسة، وهي[1]:

1. **تحديد الأولويات وإطار المساءلة:**

هدف هذه الخطوة تحديد الأولويات على مستوى وزارة الداخلية لعمل الشريك، ذلك أنّ الغرض من الشراكة هو دعم أهداف الوزارة الاستراتيجية وتحقيقها، وصياغة

---

[1] دليل عمل الشراكات – مرجع سابق.

دقيقة وواضحة لهذه الأولويات، وذلك بغرض استخدامها في عملية اختيار الشركاء الجدد، وتأسيس الشراكات الجديدة.

2. متابعة الأداء:

وتهدف هذه الخطوة إلى بيان مدى فاعلية سير العمل في الشراكات في قطاعات وزارة الداخلية كافة، وتحديد المخاطر والتحديات، وتحديد أفضل الممارسات وأساليب العمل الفعّالة، والتي يمكن ممارستها في جميع القطاعات داخل وزارة الداخلية.

3. التقييم وتحسين الأداء:

تهدف عملية التقييم إضافة إلى المتابعة المستمرّة للأداء إلى مراجعة التقدّم في العمل بالتضامن مع الهدف في الشراكة، ومراجعة الأدوار والمسؤوليات والموارد المرتبطة بالشراكة وتحديد أيّ تغييرات لازمة لتحسين الكفاءة والفاعلية.

عمليات التقييم:

يقوم قسم الشراكة بإجراء عمليات التقييم وفق الحاجة، ويتم التقييم من خلال عدد من عمليات التقييم:

- **تقييم مبسّط:** ويكون من خلال مجموعة أسئلة يقوم الشركاء بالردّ عليها، وتستخدم في تقييم الإجراءات التي تم القيام بها، وذلك كوسيلة للتحقّق من الجودة العامة، وتحديد العناصر التي قد تستفيد من العرض الإضافي.

- **تقييم معمّق لكلّ عنصر:** ويكون عادة بعد التقييم المبسّط، وهو يفسح للشركاء مجالاً لإجراء تقييم معمّق للعناصر.
- **تقييم معمّق شامل:** وهنا يمكن للشركاء إجراء التقييم على العناصر كافة، ويكون ذلك بهدف تأسيس نقطة بداية أساسية للتخطيط والتطوير.
- **المراجعة الهادفة إلى التحسين المستمر:** وهنا يتمّ مراجعة النتائج التي توصّلت إليها عملية التقييم، بهدف تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، ثم يجب على الشراكة وضع خطة عمل مشتركة تتضمّن المسؤوليات والموارد والمراحل الرئيسة والأطر الزمنية التي تم تحديدها.

4. تعميم أفضل الممارسات:

إنّ من أبرز المسؤوليات التي تقع على عاتق قسم الشراكة هي القيام بتوثيق المعرفة، وتقييمها بين أطراف الشراكات ومديري الشراكات والجهات الخارجية؛ بهدف تحسين طريقة إدارة الشراكات، ويهدف تقييم أفضل الممارسات إلى:

- الدعم المتواصل لأفضل الممارسات التي تم تحديدها في عمل الشراكات وتصنيفها وتقييمها.
- تسهيل التحسين المستمر في أداء الشراكات ودعمه.
- تعزيز التواصل بين أطراف الشراكة، والعمل على إيجاد حوار بناء حول تميز الشراكات.
- العمل المستمر على تزويد السياسة والإرشادات، ودليل عمل الشراكات بأحدث الأفكار.

آليات تقييم أفضل الممارسات:

يقوم بهذه الخطوة قسم الشراكة عبر التنسيق مع قطاعات وزارة الداخلية، وتشمل هذه الآليات:

- رسالة نصية دورية توجّه إلى جميع المسؤولين عن الشراكات ومديريها، وتكون عبارة عن نشر ثقافة الشراكات.
- المبادرة إلى تحديد الابتكارات، وأفضل الممارسات عبر مراجعة تقارير الأداء، وعمليات التقييم الخاصة بالشراكات.
- ورش عمل تتضمّن مناقشة الملاحظات الواردة في أفضل الممارسات، والمقترحات الخاصة بتطوير العمل، وعروض من أطراف الشراكة حول أبرز النجاحات والابتكارات، ويدعى إليها الأطراف المعنية كافة.
- توثيق نتائج ورش العمل وتوزيعها على جميع الشراكات.
- إصدار تحديث سنوي لدليل عمل الشراكات، يتضمّن التغيرات التي تم التوصّل إليها في ورش العمل، وتوزيعها على المعنين.
- عرض لأهم المستجدات في الشراكات الحالية من خلال شاشات العرض في الوزارة والموقع الإلكتروني للوزارة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمكوّنات إدارة المعرفة والابتكار لتميز الأداء الأمني

تمهيد وتقسيم:

في هذا الفصل سيتمّ تناول الدراسة الميدانية لمكوّنات إدارة المعرفة والابتكار الأمني ضمن القيادة العامة لشرطة الشارقة؛ حيث سنتطرق إلى المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة، وسننتهي عند نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها.

ولقد اعتمدت الدراسة الميدانية على استبانة مفصّلة تشمل الجوانب المستهدفة من هذه الدراسة، للوصول إلى المستوى الحقيقي لتطبيق إدارة المعرفة في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وكذلك محاولة استشفاف أيّ نقص أو خلل في التطبيق من أجل العمل على وضع التوصيات اللازمة لتجاوز هذا الخلل، والسعي نحو التطور الدائم والارتقاء بالأداء الوظيفي.

وقد تمّ توزيع هذه الاستمارة في إطار مكاني محدّد هو القيادة العامة لشرطة الشارقة على عينة مختارة تم وضعها وفقًا للمستويات الإدارية المعنية بوضع الاستراتيجيات المعرفية وتطبيقها، وذلك وفق منهجية علمية ودراسة إحصائية على أحدث البرامج المختصة، وذلك وفق المبحثيين الآتيين:

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

المبحث الأول
منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد وتقسيم:

إنّ عملية البحث الميداني تعدّ الجزء الأخير من الدراسة، ولكن هذه العملية هي الخطوة الأولى من العملية الفكرية المؤدّية إلى هيكلة البحث، ونتناول في هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية التي تعتمد على البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة؛ حيث يتمثّل مجتمع الدراسة القيادة العامة لشرطة الشارقة، الذي تم اختيار عينة من هذا المجتمع تتمثل بـــ (200) عينة من مستويات وظيفية مختلفة، ولها خصائص معيّنة، وكذلك تم تحديد الحالة الزمانية لعملية البحث الميداني، كما تمّ تقسيم هذه البيانات بهدف قياسها رقميًّا.

كما سيتطرّق هذا المبحث إلى خطوات تصميم الاستبانة والمحاور التي يتناولها، وما جرى عليها من عمليات تدقيق للوصول بها إلى درجة عالية من الدقة، حيث قام بتحكيم الاستبانة أربعة من الدكاترة المختصين، والذين لهم خبرة عالية في مجال المعرفة وإدارتها، وكذلك تم تعديل بعض العبارات والجمل، وحتى المحاور في سبيل تلبيتها أهداف البحث، وتم تناول هذه المحاور في هذا المبحث وفق مطلبين، وهما:

المطلب الأول: البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: خطوات التصميم والمحاور التطبيقية.

المطلب الأول: البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة

تمثّل البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة القاعدة الأساسية للمعلومات التي يجب أن ينطلق منها البحث الميداني، وهنا يتمثّل مجتمع الدراسة في الإدارة العامة لشرطة الشارقة، وكان التوجّه أن يشمل البحث الميداني المستويات الوظيفية كافة وبشكل عشوائي؛ بهدف الوصول إلى الآراء كافة، وأن تكون النتائج شاملة لمجتمع الدراسة كافة.

أوّلاً: تحديد مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة من فئة الضباط، وجميع العاملين في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء؛ والبالغ عددهم (990).

عينة الدراسة:

واشتملت عينة الدراسة على (200) عينة مختلفة من إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء بالقيادة العامة لشرطة الشارقة، ومن مختلف العاملين بالقيادة من فئة الضباط والأفراد، وتمثّل عينة الدراسة ما نسبته 20.20% من المجتمع الكلي للدراسة، وقد تم اختيار العينة عشوائيًا حتى نتبيّن النتائج على مجتمع الدراسة بشكل عام وكامل، بمستوياته الوظيفية كافة.

حدود الدراسة:

حدّد الباحث دراسته بالآتي:

- **الحدود الزمانية:** هي الفترة الزمنية التي سيستغرقها الباحث للعمل على الدراسة وتحليلها، وهـــي الربع الثالث من عام 2017م.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المؤسسة الأمنية بالتطبيق على العاملين بمختلف إداراة الاستراتيجية وتطوير الأداء والأفرع التابعة لها فنيًّا في القيادة.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من العاملين بإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء بالقيادة العامة لشرطة الشارقة، وعدد مماثل من أفرع الاستراتيجية والتميز في الإدارات المختلفة في القيادة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت على متغيّر عمليات إدارة المعرفـــة (الثابت) بأبعادهـــا: تحديـــد المعرفـــة، واكتسابها وتحويـــلها، وتخزينها، وتشاركها، وتطبيقها. ومتغيّر الابتكار الوظيفي الشرطي بأبعاده: الابتكار الذاتي، والابتكار المهني، والقـــدرات الابتكارية. ومتغـــيّر الأداء الأمني (التابع) بأبعـــاده الاستراتيجية لتطوير الأداء الأمني.

ثانيًا: أنواع البيانات اللازمة للدراسة

هناك نوعان من البيانات التي تلزم الدراسة الميدانية، وهما:

- البيانات الوصفية.
- البيانات الكمّيّة.

1. **البيانات الوصفية:** وهي بيانات لا يمكن قياسها رقميًّا، وإنما يتمّ تصنيف العينة المنفردة إلى مستويات:

- **النوع:** ذكر/ أنثى.
- **المؤهل التعليمي:** ثانوية عامة/ دبلوم/ جامعي/ دراسات عليا/ أخرى.
- **الرتبة:** فئة صف الضباط والأفراد/ ملازم/ ملازم أول / نقيب / رائد/ مقدم/ عقيد.
- **الوظيفة:** مكتبي/ ميداني/ فني.
- **سنوات الخبرة:** حتى 4 سنوات/ من 5- إلى 9 سنوات/ من 10- إلى 14 سنة/ من 15- إلى 19 سنة/ من 20 سنة وأكثر.
- **المسمى الوظيفي:** مدير إدارة/ نائب مدير/ رئيس قسم/ مدير فرع / ضابط إداري/ صف ضابط إداري/ أخرى.
- **البيانات الوصفية التراتيبية:** وهي مجموع الأسئلة التي تحتاج إلى ترتيب تصاعدي أو تنازلي في الإجابة، أوافق بشدة/ أوافق/ محايد/ لا أوافق/ لا أوافق بشدة.

2. **البيانات الكمية:** وهي البيانات التي تحتاج إلى أرقام في الإجاب- وفي دراستنا اقتصرت البيانات الكمية على العمر فقط.

ثالثًا: بعض خصائص المبحوثين

تمّ إجراء الدراسة الميدانية على 200 عيّنة مختلفة، وهي تعمل حصرًا في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وتمثّل العينة 20.20% من مجتمع الدراسة (990) ومن خصائص هذه العينة:

- هي من العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة.
- تمثّل الدرجات الوظيفية المختلفة في القيادة العامة لشرطة الشارقة.
- من الفئات العمرية المختلفة، التي تعمل داخل القيادة العامة لشرطة الشارقة.
- المؤهّلات العلمية المختلفة العاملة في القيادة العامة لشرطة الشارقة.
- متنوّعة بين العمل المكتبي والميداني والفني.
- شملت الرتب الوظيفية المختلفة.

المطلب الثاني: خطوات التصميم والمحاور التطبيقية

تعدّ خطوات بناء الاستبانة وتحديد محاورها من أصعب الخطوات في طريق البحث، وذلك أنها يجب أن تحقّق الهدف من البحث بشكل دقيق؛ لذلك تمّت مراجعة الاستبانة عدة مرات تم من خلالها تعديل بعض المحاور، كذلك تم تغيير بعض الجمل إمّا صياغة أو بشكل كامل حتى تكون أسهل على الفهم لدى عينة المجتمع، كما تم عرض الاستبانة على أربعة محكمين من الدكاترة الجهابذة في مجال إدارة المعرفة، وتم إجراء بعض التعديلات بناء على توصيات المحكمين؛ للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها من هذه الاستبانة[1].

---

[1] معلومات تفصيلية حول التعديلات التي تمت على الاستبانة، راجع الملاحق – ملحق (د) معلومات إضافية رقم (1).

أولاً: خطوات بناء استبانة الدراسة وتحكيمها

1. تم تحديد البيانات المطلوبة لبناء الاستبانة بناءً على موضوع البحث ومشكلته، والأهداف الموضوعة للدراسة.
2. تم تحويل الأهداف وصياغتها على شكل مجموعة من الأسئلة.
3. بشكل مبدئي تم طرح (20) استبانة على مجموعة من موظفي إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء بالقيادة العامة لشرطة الشارقة، وبعض فروع الاستراتيجية التابعة لها فنيًّا؛ بهدف معرفة مستوى ثبات فقرات الاستبانة باستخدام مقياس **(كرو نباخ ألفا)**.
4. تمّ عرض الأداة على 4 محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة، وبعد الأخذ بآرائهم تم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية، والمرفق بياناتهم في قائمة الملاحق.
5. تم تصميم الاستبانة وكتابتها بشكلها النهائي، ونسخها بالأعداد المطلوبة.
6. تم إرسال رسالة رسمية من أكادمية الشرطة إلى مركز بحوث الشرطة في الشارقة؛ لتقديم المساعدة التي نحتاجها في متابعة الإجابة على الاستبانة.
7. قيام مركز بحوث الشرطة في الشارقة بتقديم المساعدة المطلوبة والكافية في تحديد مدى الصدق والثبات، وكذلك المساعدة الكبيرة في تحليل نتائج الاستبانة.
8. تم توجيه رسالة رسمية من أكاديمية الشرطة إلى القيادة العامة لشرطة الشارقة؛ لتسهيل عملية توزيع الاستبانة وفق العينة المختارة.
9. توزيع الاستبانة على العينة ومتابعة الإجابات.

ثانيًا: أدوات جمع البيانات اللازمة للدراسة

1. **الاستبانة:** بهدف الوصول إلى البيانات اللازمة تمّ تصميم استبانة خاصة بالدراسة مكوّنة من خمسة محاور رئيسة، وهي:
   أ. تطبيق أنواع المعرفة في شرطة الشارقة.
   ب. عمليات إدارة المعرفة.
   ج. تميّز الأداء المؤسسي وتطوره.
   د. الاستثمار المتميز للثروة الفكرية والتقنية.
   ه. البيانات التخصصية المرتبطة بمنهجية إدارة المعرفة.
2. **وتم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض الأدوات الرئيسة،** مثل: الكتب المتخصصة في مجال الإدارة، وإدارة المعرفة، وإدارة المعرفة الأمنية، والمتخصصة في الاستراتيجيات، والمراجع والدوريات.
3. **الأبحاث السابقة** التي يحتوي عليها مضمون الدراسة.
4. **المواقع الإلكترونية** من الشبكة العنكبوتية، وقد تم تحديد الموقع وتاريخ التصفّح ووقت استخدامه، وساعدت هذه المواقع في الوصول إلى بيانات حديثة نوعًا ما.
5. **بعض الملفات التي تم الحصول عليها من إدارة المعرفة** في شرطة الشارقة، وبعض الملفات التي سمح لنا فقط بالاطلاع عليها.

ثالثًا: اختبارات الصدق وثبات الاستبانة

تم استخدام مقياس (معامل ألفا كرونباخ – [cronbachs Alpha] لقياس صدق الاستبانة وثباتها للأسئلة الرئيسة لها، فقد بلغ معامل الثبات ألفا (0.90)، ونلاحظ من

هذا الثبات أن مستوى الاستبانة مرتفع جدًّا، ويعبّر عن ثبات الاستبانة وصدقها، علمًا بأنّ قيمة المعامل المقبول المأخوذ به لجودة البحث حسب (sekaran1992) هو (0.60)؛ أي: أقرب إلى الواحد الصحيح، وهذا يعني (صدق وثبات) الاستبانة وتمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد؛ أي: أن الإجابات التي تم الحصول عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التى وضعت لأجلها الأسئلة **(وكذلك ثبات الاستبانة)**، كما يعني هذا أننا إذا أعدنا توزيع هذه الاستبانة على مجموعة أخرى من المجتمع نفسه، وبحجم العيّنة نفسها فإنّ النتائج تكون مقارنة للنتائج التي حصلنا عليها من المجموعة الأولى مع احتمال تساوي معامل الثبات، وكانت النتيجة على النحو الآتي[1]:

معامل الثبات لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية

الجدول (8)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا	الصدق *
1.	المعرفة الضمنية	4	0.575	0.758
2.	المعرفة الصريحة	4	0.657	0.811
3.	مجال التشخيص	4	0.863	0.929
4.	مجال توليد المعرفة	4	0.883	0.940
5.	مجال تخزين المعرفة	4	0.796	0.892

[1] معلومات تفصيلية حول اختبار الصدق والثبات ونتائج (20) استبانة اختباري، راجع الملاحق – ملحق (ج) الخطابات – الخطاب رقم (4).

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا	الصدق *
.6	مجال توزيع المعرفة	4	0.875	0.935
.7	طرق وأساليب وآليات التطبيق	4	0.912	0.955
.8	التخطيط والتنفيذ	4	0.935	0.967
.9	مجال رضا العاملين	4	0.979	0.989
.10	البيئة المؤسسية	4	0.706	0.840
.11	كفاءة العمليات الداخلية	4	0.848	0.921
.12	استثمار الثروة الفكرية	4	0.694	0.833
.13	دور البرمجيات الحديثة	4	0.885	0.941
.14	مجال الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية	4	0.831	0.912
.15	التمكين المعرفي وتطوير الأفكار الابتكارية	4	0.913	0.956
.16	التحويل المعرفي للأفكار الابتكارية	4	0.797	0.893
.17	الدرجة الكلية للمقياس	64	0.962	0.981

- تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات.

بعد استلام نتيجية تحليل اختبارات الصدق وثبات الاستبانة، تم عمل مجموعة من التعديلات على الاستبانة من حذف وتعديل وإعادة صياغة لعدد 19 سؤال، بعدها تم اعتماد الاستبانة بصورتها النهائية، (قائمة التعديلات التي تمت على الاستبانة مرفقة في قائمة الملاحق).

المبحث الثاني
نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

تمهيد وتقسيم:

إنّ عملية تحليل نتائج الدراسة الميدانية بعد جمع بيانات الاستبانة يجب أن تكون في غاية الدقة؛ لذلك يجب اتّباع أحدث الوسائل العلمية الموجودة في هذا المجال، وقد قدم مركز الأبحاث في شرطة الشارقة لنا أحدث ما يملكه من برامج وعمليات تحليل، الذي نتقدم له بغاية الشكر.

لقد اعتمدنا في تحليل البيانات على البرنامج (SPSS) حيث تم ترميز البيانات وإدخالها ضمن البرنامج، وكذلك تم استخدام المعامل (ألفا) في عملية التحقق من الثبات والصدق في المقاييس، وبهدف استقامة العوامل تم استخدام أسلوب التحليل Factor Analyis، وساعدت هذه العمليات في التوصّل إلى دراسة ميدانية دقيقة، أسهمت في تحديد بعض التوصيات التي نراها مناسبة في دفع عملية التطور، وتحسن الأداء في مجتمع الدراسة.

وسيتناول هذا المبحث الأساليب التي تمّت في معالجة البيانات وتحليلها من حيث الضوابط المنهجية في تنفيذ الدراسة الميدانية، وعرض للخصائص الشخصية لعيّنة الدراسة، وأسلوب التحليل الوصفي والاستنتاجي للبيانات، كما سنتطرق إلى تحليل البيانات التي تمّ جمعها من مجتمع الدراسة وبيان دلالاتها، ومن ثم وبناءً على هذه

النتائج تم وضع التوصيات التي نتمنى أن تكون توصيات مسؤولة وفاعلة، ومن هنا فإنّ هذا المبحث يتناول مطلبين، وهما:

المطلب الأول: أساليب معالجة البيانات وتحليلها.

المطلب الثاني: تحليل بيانات مجتمع الدراسة ونتائجها.

المطلب الأول: أساليب معالجة البيانات وتحليلها

لقد تم استخدام أحدث الطرق في عملية معالجة البيانات وتحليلها، حيث تم وضع ضوابط علمية في تنفيذ العمل الميداني، وتحديد الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، كما تم استخدام الأسلوب الوصفي والاستنتاجي في تحليل البيانات ومعالجتها؛ بهدف الوصول إلى أعلى درجات الدقة المطلوبة من البحث الميداني، للوصول إلى نتائج عالية الدقة تحقّق الهدف من هذه الدراسة.

أوّلاً: تنفيذ الدراسة الميدانية وضوابطها المنهجية

1. تمّ التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

2. التعرّف على كلّ ما يمكنه عرقلة عملنا والصعوبات المختلفة المحتمل مواجهتها، وكانت في عدم معرفة المبحوثين لبعض المصطلحات والمفردات لفهم المراد من السؤال.

3. تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها وظروفها المختلفة؛ بهدف توزيع الاستبانة بوقت يكون فيه المبحوثون قادرين على أخذ الوقت اللازم لملء البيانات.

4. التقرب من أفراد العينة، ليكونوا أكثر راحة وثقة في التعامل مع بيانات الاستبانة.
5. تقسيم المستوى المعرفي لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث.
6. جمع الاستمارات.
7. ترميز بيانات الاستبانة، وإدخال البيانات إلى البرنامج SPSS.
8. ظهور النتائج وتحليلها.

ثانيًا: عرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

توضّح الجداول الآتية البيانات الأساسية (المعلومات الشخصية) لعينة الدراسة.

الجدول رقم (9)

الجنس

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	164	%82
أنثى	36	%18
المجموع	200	%100

- حسب الجدول يشكّل الذكور الذين شاركوا بالاستبانة 82% نسبة إلى عدد الإناث 18%.

- وهي ليست نسبة مبرمجة، ولكن هذا يدل على أن نسبة الإناث العاملين في القيادة العامة لشرطة الشارقة هي قليلة نسبيًّا.

الجدول رقم (10)

الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	44	%22
متزوج	154	%77
مطلق	2	%1
المجموع	200	%100

- توضّح نسبة الحالة الاجتماعية، والتي يمثّل المتزوجون النسبة الأعلى 77% وبفارق كبير عن المطلقين 1% أن هناك حالة من الاستقرار الاجتماعي الذي يمثله الاستقرار الوظيفي.

الجدول رقم (11)

العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	10	%5
من 25 سنة إلى 29 سنة	56	%28
30 سنة إلى 39 سنة	82	%41
من 40 سنة إلى 49 سنة	46	%23
50 سنة فأكثر	6	%3
المجموع	200	%100

- تدلّ النسب العمرية وفق الجدول السابق أن المجتمع الشرطي في القيادة العامة لشرطة الشارقة هو مجتمع شاب وفتي، ويمثل ما نسبته 74% وهي نسبة عالية تدلّ على فتوة المجتمع الشرطي، وأنّ عملية التطوير يجب أن ترتكز على هذه الفئة.

الجدول رقم (12)

المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوية عامة	30	%15
دبلوم	22	%11
جامعي	106	%53
دراسات عليا	42	%21
المجموع	200	%100

- تثبت نتائج جدول المؤهل العلمي أن المجتمع الشرطي مجتمع متعلم ومثقف بدرجة عالية وجيدة؛ حيث يشكّل التعليم ما بعد الثانوي ما نسبته 85% وهي نسبة جيدة جدًّا؛ أي: أن المجتمع الشرطي في القيادة العامة لشرطة الشارقة مجتمع متعلم وواع ومثقف، وأرى أن عملية التشجيع على إتمام التعليم الجامعي، والتشجيع على إتمام الدراسات العليا من خلال المنح المشروطة بالتفوق سيمنح المجتمع الشرطي في القيادة العامة لشرطة الشارقة خلال السنوات المقبلة ما نسبته من 40 إلى 50% من حملة الدراسات العليا.

الجدول رقم (13)

الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
فئة صف الضباط	82	%41
ملازم	22	%11
ملازم أول	14	%7
نقيب	20	%10
رائد	34	%17
مقدم	20	%10
عقيد	6	%3
عميد	2	%1
المجموع	200	%100

- يدل الجدول السابق على مدى التنوع في الرتب التي تم إجراء الاستبانة معها، وهذا هو المطلوب حتى تكون الاستبانة على درجة عالية من الصدقية.

الجدول رقم (14)

الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مكتبي	182	%91
ميداني	14	%7
فني	4	%2
المجموع	200	%100

- يدلّ الجدول السابق على أن الاستبانة كانت بنسبة كبيرة مع الموظفين الإداريين 91%، وذلك يدلّ على أن الموظفيين المكتبيين هم النسبة الوظيفية الأعلى.

الجدول رقم (15)

سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	%10
من 5 سنوات 9 سنوات	42	%21
من 10 سنوات إلى 14 سنة	46	%23
من 15 سنة 19 سنة	54	%27
من 20 سنة فأكثر	38	%19
المجموع	200	%100

- يدلّ الجدول السابق على حجم الخبرة الكبيرة التي يتمتّع بها المجتمع الشرطي في القيادة العامة لشرطة الشارقة وتصل إلى 96% للذين خبرتهم أكثر من عشر سنوات، وهذا يدلّ على حجم المعرفة الضمنية التي يتمتّع بها أفراد القيادة العامة لشرطة الشارقة، ويجب تعزيز حجم الاستفادة من هذه الخبرات في عملية تبادل المعرفة بين أفراد القيادة العامة لشرطة الشارقة.

الجدول رقم (16)

المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير إدارة	8	%4
نائب مدير	18	%9
رئيس قسم	20	%10
مدير فرع	44	%22
ضابط إداري	30	%15
صف ضباط - إداري	50	%25
أخرى	30	%15
المجموع	200	%100

- يدلّ الجدول على أنّ أكبر نسبة من عيّنة الاستبانة تمّت مع صفّ الضباط من حيث المسمى الوظيفي 25%، وهذا يعزّز ما تم من استبانة مع العينة من حيث الرتبة؛ حيث تمّت الاستبانة مع ما نسبته 41% من صف الضباط والأفراد.

ثالثًا: أسلوب التحليل الوصفي والاستنتاجي للبيانات

1. التحليل الوصفي:

لقد تم جمع البيانات ثم تصنيفها وعرضها، ومن ثم إجراء العمليات الحسابية المختلفة التي تبرز خصائص البيانات؛ حيث تم تحديد الصفات الشخصية للعينة

المأخوذة من مجتمع الدراسة، وتمّ تصنيفها في جداول تتضمن معامل التكرار والنسبة المئوية؛ بهدف تبويب البيانات الشخصيية في جداول إحصائية وحساب المقاييس الرقمية، مثل: المتوسط الحسابي.

2. التحليل الاستنتاجي أو الاستدلالي:

ويهدف إلى دراسة العوامل المطلوبة في الاستبانة، وتحليل هذه البيانات باستخدام الطرق الإحصائية الاستنتاجية عبر إدخال المعلومات إلى البرنامج الإحصائي المستخدم (SPSS)، حيث تتم عملية تحليل النتائج وتفسيرها عبر استخدام هذا البرنامج الإحصائي، ويتم من خلال هذا البرنامج دراسة العلاقة بين معامل الاستبانة، مثل: العلاقة بين المستوى الدراسي والعمر لرجل الأمن، وكذلك العلاقة بين مستوى المستوى التعليمي والعمر وارتباطها بعمليات تطبيق المعرفة والتكنولوجيا؛ حيث يتم الربط بين معامل الاستبانة كافة عبر تحليل النتائج بالاستنتاج والاستدلال.

الأساليب الإحصائية:

- تمّ ترميز البيانات وإدخالها قي الحاسب باستخدام البرنامج SPSS، ثم تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة.
- استخدام معامل الارتباط ألفا للتحقّق من درجة الثبات والصدق في المقاييس.
- استخدام أسلوب التحليل Factor Analyis بهدف استقامة العوامل الرئيسة.
- استخدام الاختبار الإحصائي مستوى الدلالة $P - value < 0.05$.

المطلب الثاني: تحليل بيانات مجتمع الدراسة ونتائجها

تمّ تحليل بيانات البحث الميداني عبر برنامج (SPSS) وهو من أحدث البرامج الإحصائية وأكثرها دقّة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة، ويتم التحليل بناءً على المعدل العام، ومن ثم نرى أعلى درجات الموافقة وأدناها، وهذا يسمح بإجراء مقارنة تعطي نتيجة يمكن الاستفادة منها في عملية وضع التوصيات؛ بهدف تحسين الأداء ورفع مستوى التنافسية في المؤسسة، وهو أحد أبرز أهداف هذا البحث.

أوّلاً: تحليل النتائج

1. **النتيجة الرئيسة للاستبانة:**

- بلغ المعدل العام لجميع عبارات استبانة درجة المعرفة ودورها في الابتكار الأمني (76%) والاتجاه موافق.

2. **نتيجة استبانة جميع العبارات:**

- بلغ المعدل العام للعبارات التي تدل على مدى تطبيق أنواع المعرفة في شرطة الشارقة (73%)، والاتجاه موافق.
- بلغ المعدل العام للعبارات التي تدل على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شرطة الشارقة (74%)، والاتجاه موافق.
- بلغ المعدل العام للعبارات التي تدل على تميز الأداء المؤسسي وتطوره في شرطة الشارقة (80%)، والاتجاه موافق.

- بلغ المعدل العام للعبارات التي تدل على الاستثمار المتميز للثروة الفكرية والتقنية في شرطة الشارقة (الاستثمار التقني للثروة الفكرية) (72%)، والاتجاه موافق.
- بلغ المعدل العام للعبارات التي تتضمّن البيانات التخصّصية المرتبطة بمنهجية إدارة المعرفة بوزارة الداخلية (التحول والتمكين لإدارة المعرفة والابتكار) (78%)، والاتجاه موافق.

3. تفاصيل نتيجة استبانة جميع العبارات:

فيما يأتي مجموعة العبارات التي تدل على مدى تطبيق أنواع المعرفة في شرطة الشارقة:

الجدول رقم (17)

المعرفة الضمنية

م	المعرفة الضمنية	النسبة	درجة الموافقة
1.	المعرفة بالمهارات والمعارف ضرورية ولازمة لأداء مهامك على أكمل وجه.	%91	موافق بشدة
2.	المعرفة الضمنية تسهم في تطور البرامج والاستراتيجيات المتعلقة بإدارتك.	%89	موافق بشدة
3.	تسهم المعرفة الضمنية في تعزيز العمل من خلال تقييم الأداء المؤسسي.	%88	موافق بشدة
4.	إدارتك ترفض حضورك ورش العمل والمحاضرات.	%41	لا أوافق
	المعدل العام	%77	موافق

1. بلغ المعدل العام للمعرفة الضمنية (77%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (91%)، وكانت حول: المعرفة بالمهارات والمعارف ضرورية ولازمة لأداء مهامك على أكمل وجه.
3. وأقل درجة موافقة جاءت (41%)، وكانت حول:

الجدول رقم (18) المعرفة الصريحة

إدارتك ترفض حضورك ورش العمل والمحاضرات.

م	المعرفة الصريحة	النسبة	درجة الموافقة
.1	توفر الإدارة مصادر المعلومات: (مكتبة، إنترنت،...... إلخ).	%80	موافق
.2	الإدارة تصنف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على الخدمة.	%77	موافق
.3	الإدارة تستخدم أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزعها على العاملين.	%75	موافق
.4	إدارتك ترفض توفير معلومات تساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	%46	لا أوافق
	المعدل العام	%70	موافق

1. بلغ المعدل العام للمعرفة الصريحة (70%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (80%)، وكانت حول: توفر الإدارة مصادر المعلومات: (مكتبة، إنترنت، ... إلخ).

3. وأقلّ درجة موافقة جاءت (46%)، وكانت حول: إدارتك ترفض توفير معلومات تساعد العاملين على حلّ المشكلات التي تواجههم في العمل.

فيما يأتي مجموعة العبارات التي تدل على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شرطة الشارقة:

الجدول رقم (19)

مجال التشخيص

م	مجال التشخيص – تشخيص المعرف يتم من خلال:	النسبة	درجة الموافقة
1.	الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت والإنترانت: (الشبكة الخارجية والداخلية)	%76	موافق
2.	المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.	%77	موافق
3.	مصادر المعرفة الداخية.	%77	موافق
4.	مصادر المعرفة الخارجية.	%78	موافق
	المعدل العام	%77	موافق

1. بلغ المعدل العام لمجال التشخيص (77%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (78%)، وكانت حول: مصادرة المعرفة الخارجية.
3. وأقل درجة موافقة جاءت (76%)، وكانت حول:
4. الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت والإنترانت: (الشبكة الخارجية والداخلية).

الجدول رقم (20)

مجال توليد المعرفة

م	مجال توليد المعرفة – تعتمد الإدارة بتوليد معارفها على:	النسبة	درجة الموافقة
.1	تفاعل أفراد الإدارة مع بعضهم بعضاً لإيجاد حلول المشاكل وتوليد أفكار جديدة.	%83	موافق
.2	تشكيل مجموعات وفرق عمل من داخل إطار المؤسسة بشكل مستمر أحد توليد المعرفة.	%85	موافق بشدة
.3	لا تعدّ معالجة المعلومات في البرامج الإلكترونية أحد مصادر توليد المعرفة.	%53	محايد
.4	لا تعدّ الاجتماعات وحلقات العصف الذهني أحد مصادر توليد المعرفة.	%44	لا أوافق
	المعدل العام	%70	موافق

1. بلغ المعدل العام لمجال توليد المعرفة (70%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (85%)، وكانت حول: تشكيل مجموعات وفرق عمل من داخل إطار المؤسسة بشكل مستمر أحد توليد المعرفة.
3. وأقل درجة موافقة جاءت (47%)، وكانت حول: لا تعدّ معالجة المعلومات في البرامج الإلكترونية أحد مصادر توليد المعرفة.

الجدول رقم (21)

مجال تخزين المعرفة

م	مجال تخزين المعرفة – تعتمد الإدارة في تخزين المعرف على:	النسبة	درجة الموافقة
1.	الأفراد من خلال التحفيز على الخبرات.	%79	موافق
2.	قواعد البيانات تقدم معلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.	%79	موافق
3.	معايير معرفية مرتبطة بعمل المؤسسة.	%79	موافق
	المعدل العام	%79	موافق

1. بلغ المعدل العام لمجال تخزين المعرفة (79%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (79%)، وكانت حول:

- الأفراد من خلال التحفيز على الخبرات.
- قواعد البيانات تقدّم معلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.
- معايير معرفية مرتبطة بعمل المؤسسة.
- وأقل درجة موافقة جاءت (لاتوجد).

الجدول رقم (22)

مجال توزيع المعرفة

م	مجال توزيع المعرفة – يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال	النسبة	درجة الموافقة
1.	شبكة معلومات داخلية تساعد الموظفين على الوصول إلى قواعد البيانات.	%80	موافق

م	مجال توزيع المعرفة – يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال	النسبة	درجة الموافقة
.2	إصدار نشرات ودورات ومطبوعات مختلفة.	%79	موافق
.3	الاجتماعات الدورية والمؤتمرات والمحاضرات.	%81	موافق
.4	لا تعدّ الدورات التدريبية الداخلية التي يقوم بها الأفراد وأصحاب الخبرة والكفاءة من موظفي المؤسسة إحدى وسائل توزيع المعرفة.	%49	لا أوافق
	المعدل العام	%73	موافق

1. بلغ المعدل العام لمجال توزيع المعرفة (73%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (81%)، وكانت حول: الاجتماعات الدورية والمؤتمرات والمحاضرات.
3. وأقلّ درجة موافقة جاءت (51%)، وكانت حول:

لا تعدّ الدورات التدريبية الداخلية التي يقوم بها الأفراد وأصحاب الخبرة والكفاءة من موظفي المؤسسة إحدى وسائل توزيع المعرفة.

الجدول رقم (23)

طرق التطبيق وأساليبه وآلياته

م	طرق التطبيق وأساليبه وآلياته	النسبة	درجة الموافقة
.1	تعتمد الإدارة على أداء ذوي الخبرة في الأداء المؤسسي.	%79	موافق
.2	تقوم الإدارة بنشر ثقافة منظّمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	%76	موافق
.3	إتاحة فرص عمل متخصّصة داخل المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة.	%75	موافق
	المعدل العام	%77	موافق

1. بلغ المعدل العام لطرق التطبيق وأساليبه وآلياته (77%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقه جاءت (79%)، وكانت حول: تعتمد الإدارة على أداء ذوي الخبرة في الأداء المؤسسي.
3. وأقل درجة موافقة جاءت (75%)، وكانت حول: إتاحة فرص عمل متخصّصة داخل المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة.

فيما يأتي مجموعة العبارات التي تدلّ على تميز الأداء المؤسسي في شرطة الشارقة وتطوّره:

الجدول رقم (24)

التخطيط والتنفيذ

م	التخطيط والتنفيذ	النسبة	درجة الموافقة
1.	إدارتك تملك رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها.	%78	موافق
2.	إدارتك تعتمد على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ قرارتها الاستراتيجية.	%76	موافق
3.	إدارتك تسخدم الإبداع والابتكار في تخطيط استراتيجية إدارة المعرفة.	%74	موافق
	المعدل العام	%76	موافق

1. بلغ المعدل العام للتخطيط والتنفيذ (76%)، والاتجاه موافق.

2. أعلى درجة موافقة جاءت (78%)، وكانت حول: إدارتك تملك رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها.
3. وأقل درجة موافقة جاءت (74%) كانت حول: إدارتك تسخدم الإبداع والابتكار في تخطيط استراتيجية إدارة المعرفة.

الجدول رقم (25)

مجال رضاء العاملين

م	مجال رضا العاملين	النسبة	درجة الموافقة
.1	تؤثر المعرفة في سرعة معالجة المشكلات والشكاوى.	%85	موافق بشدة
.2	استخدام المعرفة يزيد من نسبة الارتقاء الوظيفي.	%88	موافق بشدة
.3	تساعد إدارة المعرفة في نشر المعرفة بين الموظفين بكفاءة وفاعلية.	%87	موافق بشدة
.4	لا تقوم المعرفة في تحسين جودة القدرة الوظيفية لدى الموظفين.	%45	لا أوافق
	المعدل العام	%79	موافق

1. بلغ المعدل العام لمجال رضا العاملين (79%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (88%)، وكانت حول: استخدام المعرفة يزيد من نسبة الارتقاء الوظيفي.
3. وأقل درجة موافقة جاءت (55%)، وكانت حول: لا تقوم المعرفة في تحسين جودة القدرة الوظيفية لدى الموظفين.

الجدول رقم (26)

البيئة المؤسسية

م	البيئة المؤسسية – إن منهج إدارة العرفة يزيد من:	النسبة	درجة الموافقة
1.	الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعرفة.	%86	موافق بشدة
2.	الموظفين الراغبين أو الحاصلين على شهادات علمية عالية.	%84	موافق بشدة
3.	زيادة الميزانية المخصّصة لتكنولوجيا المعلومات.	%81	موافق
4.	منهج إدارة المعرفة يقلّل من الإقبال على التخصّصات المرتبطة بالعمل الأمني.	%65	محايد
	المعدل العام	%79	موافق

1. بلغ المعدل العام للبيئة المؤسسية (79%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (86%)، وكانت حول: الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات.
3. وأقلّ درجة موافقة (65%) كانت حول: منهج إدارة المعرفة يقلّل من الإقبال على التخصّصات المرتبطة بالعمل الأمني.

الجدول رقم (27)

كفاءة العمليات الداخلية

م	كفاءة العمليات الداخلية – الاهتمام بإدارة المعرفة يسهم في:	النسبة	درجة الموافقة
1.	زيادة كفاءة العمل والمساعدة في عمليات الابتكار.	95%	موافق بشدة
2.	زيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة وتكاملها.	84%	موافق بشدة
3.	تنشيط الخدمات المقدمة للجمهور وتسهيلها.	86%	موافق بشدة
4.	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	83%	موافق بشدة
	المعدل العام	87%	موافق بشدة

1. بلغ المعدل العام لكفاءة العمليات الداخلية (87%)، والاتجاه موافق بشدة.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (95%)، وكانت حول: زيادة كفاءة العمل والمساعدة في عمليات الابتكار.
3. وأقل درجة موافقة جاءت (83%)، وكانت حول: الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

فيما يأتي مجموعة العبارات التي تدلّ على الاستثمار المتميّز للثروة الفكرية والتقنية في شرطة الشارقة (الاستثمار التقني للثروة الفكرية):

الجدول رقم (28)

استثمار الثروة الفكرية

م	استثمار الثروة الفكرية: يتم من خلال:	النسبة	درجة الموافقة
1.	تراعي الإدارة قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال.	%76	موافق
2.	تشجيع إدارة الحوار والنقاش بين الموظفين لاستثمار طاقتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	%78	موافق
3.	الإدارة تعتمد على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز العمل.	%80	موافق
4.	لا تشجّع الإدارة العاملين على إبداء مقترحاتهم ولا تتفاعل إيجابيّاً معها.	%46	لا أوافق
	المعدل العام	%72	موافق

1. بلغ المعدل العام لاستثمار الثروة الفكرية (72%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (80%)، وكانت حول: الإدارة تعتمد على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز العمل.
3. وأقل درجة موافقة جاءت (54%) كانت حول: لا تشجّع الإدارة العاملين على إبداء مقترحاتهم ولا تتفاعل إيجابيًّا معها.

الجدول رقم (29)

دور البرمجيات الحديثة

م	دور البرمجيات الحديثة	النسبة	درجة الموافقة
1.	توفر الإدارة الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل تخزين المعلومات ومعالجتها.	%78	موافق
2.	تقوم الأجهزة والبرمجيات المعمول بها بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب.	%78	موافق
3.	تقوم إدارة الخدمات الإلكترونية بتوفير حماية كاملة للبيانات والمعلومات المخزنة.	%78	موافق
4.	لا توفر الإدارة خدمة البريد الإلكتروني للتواصل بين العاملين.	%46	لا أوافق
	المعدل العام	%72	موافق

1. بلغ المعدل العام لدور البرمجيات الحديثة (72%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (78%)، وكانت حول:

- توفر الإدارة الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل تخزين المعلومات ومعالجتها.
- تقوم الأجهزة والبرمجيات المعمول بها بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب.
- تقوم إدارة الخدمات الإلكترونية بتوفير حماية كاملة للبيانات والمعلومات المخزنة.

3. وأقل درجة موافقة جاءت (54%) كانت حول:

- لا توفر الإدارة خدمة البريد الإلكتروني للتواصل بين العاملين.

الجدول رقم (30)

مجال الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية

م	مجال الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية	النسبة	درجة الموافقة
1.	تشترك الإدارات المختلفة بقواعد بيانات لمؤسسات محلية وخارجية.	76%	موافق
2.	تقوم الإدارة بالاتصال المستمر مع المؤسسات الأمنية المحلية والخارجية.	80%	موافق
3.	تقوم الإدارة بتقديم خدمات أمنية للجهات المحلية والخارجية.	82%	موافق
	المعدل العام	79%	موافق

1. بلغ المعدل لمجال الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية (79%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (82%)، وكانت حول: تقوم الإدارة بتقديم خدمات أمنية للجهات المحلية والخارجية.
3. وأقل درجة موافقة جاءت (76%) كانت حول: تشترك الإدارات المختلفة بقواعد بيانات لمؤسسات محلية وخارجية.

فيما يأتي عبارات تتضمّن البيانات التخصّصية المرتبطة بمنهجية إدارة المعرفة بوزارة الداخلية (التحوّل والتمكين لإدارة المعرفة والابتكار):

الجدول رقم (31)

التمكين المعرفي وتطوير الأفكار الابتكارية

م	التمكين المعرفي وتطوير الأفكار الابتكارية:	النسبة	درجة الموافقة
1.	توفّر الإدارة برامج فاعلة لتقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية: (المعرفة، البحث، البيئة، المناسبة).	%76	موافق
2.	تشرك الإدارة المعنيين: (المتعاملين الداخليين والخارجيين والشركاء الموردين – إلخ) لتطوير الأفكار الابتكارية.	%78	موافق
3.	تشجع الإدارة على عقد حلقات العصف الذهني لتوليد الأفكار الابتكارية.	%79	موافق
4.	تسخدم الإدارة وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل تبادل المعرفة والأفكار الابتكارية.	%79	موافق
	المعدل العام	%78	موافق

1. بلغ المعدل العام للتمكين المعرفي وتطوير الأفكار الابتكارية (78%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (79%)، وكانت حول:

- تشجّع الإدارة على عقد حلقات العصف الذهني لتوليد الأفكار الابتكارية.
- تسخدم الإدارة وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل تبادل المعرفة والأفكار الابتكارية.

3. وأقلّ درجة موافقة جاءت (76%) كانت حول:

- توفر الإدارة برامج فاعلة لتقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية (المعرفة – البحث – البيئة – المناسبة).

الجدول رقم (32)

التحويل المعرفي للأفكار الابتكارية

م	التحويل المعرفي للأفكار الابتكارية:	النسبة	درجة الموافقة
1.	تنشر قصص النجاح عن الأفكار الابتكارية – تكرم أصحاب المقترحات والابتكار.	%82	موافق
2.	تحفّز العاملين في المشاركة بالمؤتمرات والندوات وحلقات العصف الذهني.	%80	موافق
3.	طرح الأفكار الابتكارية وتطبيقاتها عبر النادي الإلكتروني على المستوى المؤسسي.	%75	موافق
4.	وجود منهجيات وآليات عمل خاصة بتوثيق وتطبيق الأفكار الابتكارية في إدارتك يرفع عدد وجود الأفكار الابتكارية.	%77	موافق
	المعدل العام	%78	موافق

1. بلغ المعدل العام للتحويل المعرفي للأفكار الابتكارية (78%)، والاتجاه موافق.
2. أعلى درجة موافقة جاءت (82%)، وكانت حول: تنشر قصص النجاح عن الأفكار الابتكارية – تكريم أصحاب المقترحات والابتكار.

3. وأقل درجة موافقة جاءت (75%) كانت حول: طرح الأفكار الابتكارية وتطبيقاتها عبر النادي الإلكتروني على المستوى المؤسسي.

ثانيًا: مناقشة النتائج

المحور الأول: مدى تطبيق أنواع المعرفة[1]

لقد بلغ المعدل العام لهذا المحور 73% باتجاه موافق، ففي المعرفة الضمنية بلغ المعدل العام 77% باتجاه موافق وهذا معدل لا بأس به، وجاءت أقل نسبة 41% في عبارة إدارتك ترفض حضورك ورشات العمل والمحاضرات، وهذا يدلّ على أنه يتم اختيار المشاركين في ورشات العمل بشكل محدّد ولاختصاصات محددة.

أمّا المعرفة الصريحة فقد بلغ المعدل العام 70%، وجاءت أقل درجة موافقة 46% حول إدارتك ترفض توفير معلومات تساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وهذا نتيجة ضعف تبادل الخبرات، ويدل على وجود ضعف في طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.

المحور الثاني: مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة[2]

بلغ المعدل العام لهذا المحور 74%، ففي مجال التشخيص بلغ المعدل العام 77%، وقد جاءت أقل درجة موافقة 76% حول الاستكشاف عبر شبكة الإنترانيت والإنترنت:

---

[1] للاطلاع على جدول النتائج يرجى زيارة الصفحة رقم 118.

[2] للاطلاع على جدول النتائج يرجى زيارة الصفحة رقم 119.

(الخارجية والداخلية)، وهذا يدل على قلة الورشات التدريبة على هذه الشبكات، وحصرها في تخصصات وظيفية محدّدة.

أمّا في مجال توليد المعرفة فقد بلغ المعدل العام 66% والاتجاه محايد، وهذا يدل على ضعف كبير في عمليات توليد المعرفة، وقد جاءت أقل درجة موافق 44% حول لا تعد الاجتماعات وحلقات العصف الذهني أحد مصادر توليد المعرفة، وهذا يدل على قلة استخدام هذه الوسائل بشكل فعّال.

وفي مجال تخزين المعرفة بلغ المعدل 79% باتجاه الموافقة، وقد جاءت النسب في هذا المجال متساوية ممّا يدل على ثبات واضح في عملية تخزين المعرفة.

أمّا في مجال توزيع المعرفة فقد بلغ المعدل 71%، وجاءت أقل درجة موافقة 49% حول لا تعدّ الدورات التدريبية الداخلية التي يقوم بها الأفراد وأصحاب الخبرة من موظفين المؤسسة كأحد وسائل توزيع المعرفة، وهذا ناتج عن ضعف الطريقة التي يتم بها إيصال المعرفة للمتدربين، أو ضعف في طبيعة الموضوع المطروح.

أمّا فيما يتعلّق بآليات التطبيق فقد بلغ المعدل العام 77%، وجاءت أقل درجة موافقة 75% حول إتاحة فرص عمل متخصصة داخل المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك على الرغم من وجود فرق عمل متخصّصة بإدارة المعرفة، وهذا يعني أن عمل هذه الفرق يحتاج إلى تطوير أكثر، وأن تكون فاعلة بشكل أكبر.

المحور الثالث: تميّز الأداء المؤسسي وتطوره[1]

وبلغ المعدل العام لهذا المحور 80%، ففي مجال التخطيط والتنفيذ بلغ المعدل العام 76%، وجاءت أقل درجة موافقة 74% حول إدارتك تستخدم الإبداع والابتكار في تخطيط استراتيجية المعرفة، وذلك على الرغم من تبني سياسة الابتكار والإبداع في المجالات كافة داخل المؤسسة، وهذا يدل على أن العاملين ليسوا على اطلاع كاف على استراتيجية المعرفة، وكذلك على ضعف في نسبة العاملين المشاركين في وضع الاستراتيجيات داخل المؤسسة.

أمّا في مجال رضا العامليين فقد بلغ المعدل العام 76%، فعلى الرغم من أن أعلى درجة موافقة 88% كانت حول استخدام العرفة يزيد من نسبة الارتقاء الوظيفي، إلا أنّ أقل نسبة 45% جاءت حول لا تقوم المعرفة في تحسين جودة القدرة الوظيفية لدى الموظفين، وهذا يبدو للوهلة الأولى تناقضًا حادًا، لكنه ليس كذلك فهم يعرفون أهمية استخدامها ولكن تطبيق استخدامها ضعيف إلى حد ما، وهذا قد يكون ناتجًا عن تراخٍ في الأداء الوظيفي، أو نقص في الخبرة المعرفية حول تطبيق استخدام هذه المعرفة.

وأمّا في البيئة المؤسسية فقد بلغ المعدل العام 79%، وجاءت أقل درجة موافقة 65% حول منهج إدارة المعرفة يقلّل من الإقبال على التخصصات المرتبطة بالعمل الأمني، وهذا يدل على أن منهج المعرفة داخل المؤسسة يقتصر على المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة المعرفة بشكل عام دون تخصصها بالوضع الأمني وربطها بالعمل الأمني.

---

(1) للاطلاع على جدول النتائج يرجى زيارة الصفحة رقم 122.

أمّا فيما يتعلّق بكفاءة العمليات الداخلية فقد بلغ المعدل العام 87%، وهذا معدل جيد؛ حيث كان الاتجاه موافقًا بشدة، وجاءت أقل درجة موافقة 83% حول الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، وهذا يدل على أن عملية التطور تسير بوتيرة بطيئة داخل المؤسسة.

المحور الرابع: الاستثمار المتميز للثروة الفكرية والتقنية[1]

وبلغ المعدل العام لهذا المحور 72%، وفي مجال استثمار الثروة الفكرية بلغ المعدل العام 70% وهو معدل ضعيف نسبيًا، وجاءت أقل درجة موافقة 46% حول لا تشجع الإدارة العاملين على إبداء مقترحاتهم ولا تتفاعل إيجابيًّا معها، وهذا ناجم عن ضعف نسبي في التواصل بين الإدارة والعاملين.

أمّا في مجال دور البرمجيات الحديثة بلغ المعدل العام 70%، ويعدّ هذا ضعيفًا نوعًا ما في ظل الاعتماد الكبير على التكنولوجيا، وقد جاءت أقل درجة موافقة 46% حول: لا توفر الإدارة خدمة البريد الإلكتروني للتواصل بين العاملين، وهذا نابع من التوجّه نحو حماية المعلومات الأمنية من التسرب.

وفي مجال الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بلغ المعدل العام 79%، وجاءت أقل درجة موافقة 76% حول: تشترك الإدارات المختلفة بقواعد بيانات المؤسسات محلية وخارجية، وهذا نتيجة العمل ضمن التخصصات الإدارية وتحديد نطاقها، ممّا

[1] للاطلاع على جدول النتائج يرجى زيارة الصفحة رقم 124.

يجعل التشارك ضمن هذا النطاق، ولا يعدّ هذا سلبيًّا بشكل كبير كون المعلومات الأمنية في أغلب الأحيان غير قابلة للتشارك.

المحور الخامس: البيانات التخصّصيّة المرتبطة بمنهجية إدارة المعرفة[1]

وبلغ المعدل العام في هذا المحور 78%، ففي مجال التمكين المعرفي وتطور الأفكار الابتكارية بلغ المعدل العام 78%، وجاءت أقل درجة موافقة 76% حول توفر الإدارة برامج فاعلة لتقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية، ولكننا نرى من خلال الجوائز التي تقوم بها المؤسسة أن هناك معايير وبرامج لتقييم الأفكار الابتكارية، ويكمن الضعف هنا في عدم توسيع عملية التقييم وحصرها بالجوائز.

أمّا في مجال التحويل المعرفي للأفكار الابتكارية، فقد بلغ المعدل العام 78% وجاءت أقل درجة موافقة حول طرح الأفكار الابتكارية وتطبيقها عبر النادي الإلكتروني على المستوى المؤسسي، وهذا يعني ضعفًا في أداء النادي الإلكتروني، وقلّة البرامج التشجيعية على التفاعل معه.

[1] للاطلاع على جدول النتائج يرجى زيارة الصفحة رقم 126.

التوصيــات

أوّلاً: رفع مستوى وحدة المعرفة في إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء في القيادة العامة لشرطة الشارقة إلى مستوى قسم، وذلك للدور المهم المناط لهذا القسم والمعني في إدارة المعرفة دورها الكبير في تطوير الابتكار الأمني.

ثانيًا: يجب تعزيز قدرات الأفراد وصف الضباط من خلال إعادة ربط الترقية الوظيفية والرتبة العسكرية بالحصول على شهادة دراسات عليا، وكذلك مشاركة العاملين كافة بالدورات التدريبية وورش العمل الفاعلة.

ثالثًا: تطوير منهج إدارة المعرفة وربطه بشكل أكبر بالعمل الأمني، وتطوير عمل فرق إدارة المعرفة وتوسيع نطاق عملها.

رابعًا: مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ حتى يكونوا على اطلاع كامل على مسؤولياتهم.

خامسًا: تطوير آلية الاجتماعات الداخلية وتشجيع عمليات العصف الذهني، وكذلك تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وتقديم الحوافز للأفكار التي يتم تبنّيها.

سادسًا: التشجيع على الابتكار بشكل أكبر وتحفيز العاملين؛ عبر وضع برامج أكثر فاعلية، وتطوير عمليات تقييم الأفكار الابتكارية وتوسيعها ونشرها داخل المؤسسة.

الخاتمـة

إنّ بحثنا حول إدارة المعرفة جاء من القناعة الراسخة من تعاظم دورها في المؤسسات كافة، وحجم تأثيرها الكبير على الأداء المؤسسي، وعلى الرغم من حداثة استخدام هذا المصطلح إلا أنه كان يمارس من قبل بشكل بسيط نوعًا ما، غير أنّ التقدّم الهائل في تكنولوجيا المعلومات فرض سطوته بأن تكون إدارة المعرفة جزءًا مهمًّا في عمل المؤسسات، والأمر الأهم هو القدرة على استغلال المعلومات في خلق المعرفة وتطويرها، كما أصبح لإدارة المعرفة دورٌ مهمٌّ في وضع الاستراتيجيات المؤسسية.

وفي دراستنا وانطلاقًا من عنوان البحث (إدارة المعرفة الأمنية ودورها في الابتكار الأمني)، فقد تعرّضنا لمفهوم إدارة المعرفة ومقوّماتها من حيث التعريف والأبعاد والمصادر والأهمية والعمليات المرتبطة بإدارة المعرفة وتطبيقها، كما تعرضنا إلى إدراة المعرفة وتطور الأداء الأمني، من حيث إدارة المعرفة الأمنية ومصادر المعرفة الأمنية وخصائصها، والسياسات الأمنية لإدارة المعرفة، ثم تعرّضنا إلى الثقافة المؤسّسية من حيث المفهوم، وتعرّفنا إلى مفهوم الابتكار ثم أوجدنا العلاقة بين مفهوم الثقافة المؤسسية والابتكار، وكذلك تعرّفنا على نماذج لأفضل أداء مؤسسي، وهي هيئة الموارد والتنمية البشرية، وبرنامج دبي لتميز الأداء الحكومي، وبعد ذلك تعرفنا إلى الهيكل التنظيمي بمفهومه النظري إلى أن وصلنا إلى أبعاد إدارة المعرفة في الهيكل التنظيمي.

في الجانب الواقعي لتطبيق إدارة المعرفة تم التعرف إلى تطبيقات إدارة المعرفة في القيادة العامة لشرطة الشارقة، وذلك عبر برنامج الشراكات المطبّق لديها وحوكمة

هذه الشراكات، وكذلك تعرّفنا عمليًّا على التطبيق التكنولوجي لإدارة المعرفة لدى القيادة العامة لشرطة الشارقة.

إنّ أهمية إدارة المعرفة نابعة من كونها أصبحت مفصلاً أساسيًّا ومحرّكًا في المستويات الوظيفية كافة، ومع اطلاعنا على مدى تطبيق إدارة المعرفة في القيادة العامة لشرطة الشارقة، نجد أنها فعلاً مطبّقة، وبأن هناك هيئات وظيفية وفرق عمل خاصة بإدارة المعرفة، ونحن نتّفق مع القيادة العامة لشرطة الشارقة بأن الموجود غير كافٍ ويحتاج إلى تطوير، وندرك أن الأمر ليس سهلاً كون هذه المؤسسة تعتمد بشكل كبير جدًّا على المعرفة، وندرك أن طبيعة المعرفة الأمنية في غاية الحساسية والسرية.

وهنا أتوجه بالشكر الكبير للقيادة العامة لشرطة الشارقة التي قدّمت لنا أقصى ما تستطيع من تعاون لإنجاح هذا البحث، ولمركز بحوث الشرطة الذي قدّم كلّ ما يستطيع من جهد، وتكريمًا لجهدهم فإنّنا نعدّ هذا العمل جهدًا مشتركًا بيننا، ولا أنسى كل فرد قدم لنا من الجهد والمعلومات والمساعدة، وأخص الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة الذين أخرجوها في صورة دقيقة.

إنّ بحثنا ليس أكثر من جهد متواضع نأمل من خلاله أن نعزّز فكرة، وندعم عملاً، وأن نكون كلمة تسهم في تطوّر وطننا.

لكم جميعًا الشكر والتقدير

والله ولي التوفيق

قائمة المراجــع

أولاً: المعاجم

- معجم المعاني الجامع.

ثانيًا: الكتب العلمية

- الجاموس، عبد الرحمن، ***إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقاتها بالمداخل الإدارية الحديثة***، الأردن، 2010م دار الأوائل.
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، ***إدارة المعرفة (مفاهيم – مبادئ – تطبيقات)***، مصر، جامعة عين شمس، 2009م، الطبعة الثالثة.
- السعيد، خشبة محمد، ***نظم المعلومات: (المفاهيم – التحليل – التصميم)***، مصر، جامعة الأزهر1992م.
- الطاهر، أسمهان ماجد، **إدارة المعرفة**، دار وائل للنشر – الطبعة الأولى – القااهرة، 2012م.
- الظاهر، نعيم إبراهيم، ***إدارة المعرفة***، الأردن، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2009م.
- العارف، نادية، ***الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة***، مصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2000م.
- العلي، عبد الستار، وآخرون، **مدخل إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009م.

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ***الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين***، مصر، 1999م، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.
- الملكاوي، إبراهيم إسماعيل الخلوف، ***إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم***، الأردن، 2007م، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى.
- الوزان، السيد حلمي – **إدارة المعرفة وتطبيقاتها الأمنية** – أكاديمية العلوم الشرطية – الشارقة – الإمارات العربية المتحدة –2017م.
- بن حبتور، عبد العزيز صالح، ***الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير***، عمان، الأردن، 2004م، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- توماس، هيلين، ودافيد هنجر، ***الإدارة الاستراتيجية***، ترجمة د. مرسى، محمود عبد الحميد ود.الصباغ، زهير نعيم، المملكة العربية السعودية، 1990م، معهد الإدارة العامة – الإدارة العامة للبحوث.
- جاد الرب، سيد محمد، ***إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية***، مصر، 2006م، جامعة قناة السويس.
- حسين نوى، طه، ***التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمؤسسة الأعمال*** (حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر) – جامعة الجزائر– 2010 – 2011م، الأكاديمية، القاهرة.
- حسن، حسين عجلان استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال – دار إثراء للنشر والتوزيع – عمان – 2007م.
- عبد الحميد، ممدوح عبد المطلب، ***إدارة المعرفة الأمنية***، الشارقة، 2013م، الجمعية الدولية للعلوم الشرطية، الطبعة الأولى.

- أبو النصر، مدحت – **الإدارة بالمعرفة و منظمات التعلم** – المجموعة العربية للنشر – مصر – الطبعة الأولى – 2007م.
- نجم، نجم عبود، ***إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة***، الأردن، 2003م، دار الأوائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- نجم، نجم عبود، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف المجالات**– الناشر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
- نصر الدين، السيد، ***الابتكار وإدارته***، سلسلة كراسات المستقبل، مصر، 2011م، المكتبة الأكاديمية.
- همشري: عمر، ***إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة***، عمان، 2012م، دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثالثًا: الدوريات

- أحمد، علي، ***مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة***، مجلة جامعة دمشق، 2012م، المجلد 28، العدد الأول.
- عبد الحميد، ممدوح عبد المطلب، **نظم إدارة المعرفة الأمنية** (بحث مترجم)، الشارقة، 2013م، *مجلة الفكر الشرطي*، المجلد 22، العدد 85.
- فاروق، مرسى، إدارة المعرفة الأمنية ودورها في تطور الأداء الأمني، ***مجلة الفكر الشرطي***، الشارقة، 2011م، متاح على الرابط: **http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=1005** **خط: (2016\4\5 – 4:30).**

رابعًا: الأبحاث والرسائل العلمية

- أحمد، قتيبة صبحي – جلال، سحر – **أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة والإدارة** – دراسة تحليلية لعيّنة من القيادة الإدارية في أحد شركات المقاولات، المؤتمر الرابع السنوي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية – جامعة الزيتونة – الأردن 2004م.
- نضال محمد الزطمة – ***إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء***، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، متاح على الرابط: **http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95832.pdf (خط: 2016\4\16 – 8:40).**
- آل سعود، عبد العزيز عبد الرحمن بن عبد العزيز، ***أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لبعض منظمات القطاع العام***، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، دراسة، 2012م، متاح على الرابط: **http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=1323 (خط: 2016\4\16 – 10:15).**
- أمين، شاكر تركي، ***ملخص الإدارة الاستراتيجية***، المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد، متاح على الرابط: **www.e1500.com/vb/attachment.php?attachmentid=13656&d (خط: 2016\4\18 – 5:10).**
- البطاينة، محمد تركي، ***أثر اختيار استراتيجية إدارة المعرفة على أداء فرق العمل في المصارف التجارية الأردنية في محافظة إربد (دراسة حالة)***، متاح على الرابط: **http://platform.almanhal.com/Article/Preview.aspx?ID=36620 (خط 2016\3\24 – 9:00).**

- الخنفري القحطاني، فيصل بن مطلق، ***الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقًا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة***، دراسة للجامعة البريطانية الدولية، المملكة المتحدة،2010م، متاح على الرابط: **http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf (خط: (2016\4\16 – 7:45).**
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز، (مارس 2012م)، ***استراتيجيات الابتكار طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري***، المؤتمر العلمي الأول، جامعة عين شمس، متاح على الرابط: **http://dr-mamdouhrefaiy.com/home/attachments/article/73/**، **(خط: 2016\2\12: 11:00).**
- الزعبي، علي فلاح، وخريس، إبراهيم محمد، ***إدارة المعرفة ودورها في الإبداع التنظيمي في الشركات الأردنية***، الملتقى الدولي تحت عنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، متاح على الرابط: **http://iefpedia.com/arab/%D8%A5 (خط: (2016\4\16 – 9:32).**
- الرفاعي، ممدوح عبد العزيز (11-12/ مارس/2012م)، ***استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري***، المؤتمر الأول (دعم وتنمية المشروعات الصغيرة بعنوان استراتيجيات الابتكار)، كلية التجارة جامعة عين شمس.
- ***الابتكار ورقة المعلومات الأساسية قمة توصيل العالم العربي***، متاح على الرابط: **http://www.itu.int/net4/ITU-D/CDS/gq/generic/asp-reference/file_download.asp?FileID=662.(6:43 – 2016\4\16 :خط)**

- ***الابتكار***، موقع المقاتل، متاح على الرابط: **http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Mnfsia15/Ibtikar/sec01.doc_cvt.htm (خط: 2016\2\14 – 10:12).**
- الضويحي، فهد عبد الله، (20 سبتمبر 2009م)، ***إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات: النظرية والتطبيق***، متاح على الرابط: **http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=457:2011-08-11-22-22-29&catid=133:2009-05-20-09-50-11&Itemid=61 (خط 2016\2\21 – 8:20).**
- المنتدى الاقتصادي العالمي (سبتمبر 2013م)، ***تقرير التنافسية العالمي يكشف أهمية الابتكار وقوة البيئات المؤسسية في تعزيز تنافس الدول***، جنيف، سويسرا، سبتمبر، متاح على الرابط: **http://www3.weforum.org/docs/WEF_NR_GCR_2013-2014_AR.pdf (خط: 2016\4\16 – 10:35).**
- بوبعة، عبد الوهاب، ***دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية***، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال الموبيلس، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، متاح على الرابط: **http://bu.umc.edu.dz/theses/economie/ABOU3888.pdf (خط 2016\2\25 – 6:44).**
- حريم، حسن محمود، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية – دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، ***مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات***، 2006م، المجلد الثامن، العدد الأول.

- سليمان، فارس، ***دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات*** (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية في دمشق)، جامعة دمشق متاح على الرابط: http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/law/images/stories/59--85.pdf . **(خط: 2017\3\25-6:50**
- سامر، رفاعي، ***البحث العلمي وإدارة التكنولوجيا ضرورة ملحة للعالم العربي***، متاح على الرابط: http://arij.net/ (خط: 2017\7\9- 1:25 am).
- شيشون، بوعزيز، ***أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة***، دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة، جامعة بسكرة، الجزائر، متاح على الرابط: **http://univ-biskra.dz/rem/n10/3.pdf (خط: 2016\3\5 - 6:15)**.
- عبد الظاهر، وجدي، ***نظرية فجوة المعرفة***، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، متاح على الرابط: https://old.uqu.edu.sa/page/ar/180847 (خط 2016\4\16 - 11:20).
- علي، عبد الله، وبو سهرة، نذير، ***دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة***، متاح على الرابط: /iefpedia.com/arab/wp content/uploads/2011/06، علي، عبد الله doc.1 على الخط: (2016\2\25- 9:10).
- محمد، عبد الهادي (30 ديسمبر 2012م)، ***استراتيجية إدراة المعرفة في المكتبات الجزائرية - رؤية مستقبلية***، متاح على الرابط: http://www.journal.cybrarians.org/index خط: (2016\ 2\2 - 6:15).

- محمد، فلاح، وبشير، عامر، ***أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي***، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، متاح على الرابط: iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/06/عامر-بشير doc.1 (خط 25\2\2016 – 8:00).
- وجدي، حلمي، ***جامعة أم القرى***، المملكة العربية السعودية، متاح على الرابط: https://old.uqu.edu.sa/page/ar/180847 خط: (16\4\2016 – 11:20).

خامسًا: مصادر أخرى

- ***إدارة المعرفة الحكومية***، متاح على الرابط: **https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/.../410a3ed2.pptx**
- ***إدارة المعرفة، المفهوم والأهمية والمتطلبات***، متاح على الرابط: **http://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=3490 (خط: 16\4\2016 – 8:20).**
- ***استراتيجية إدارة المعرفة الهيئة الاتحادية للموارد البشرية***، متاح على الرابط: **https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/e4c798fe.pd**
- أكرم، إبراهيم، ***الثقافة التنظيمية والسلوك في المؤسسة***، متاح على الرابط: **https://hrdiscussion.com/hr119814.html (خط: 8\7د2017 – 10:30).**

- ***أهمية الشراكة***، متاح على الرابط: **http://www.ahfir.com/affich_article.php?id=4780**
- ***الاستراتيجية الوطنية للابتكار***، متاح على الرابط: **http://uaecabinet.ae/ar/the-national-strategy-for-innovation** **(خط 28\3\2016 - 5:16).**
- ***الاستراتيجية الوطنية للابتكار***، حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، متاح على الرابط: **http://www.uaeinnovates.gov.ae/docs/default-source/pdfs/national-innovation- strategy-ar.pdf?sfvrsn=2** **(خط 28\3\2016 - 7:30).**
- ***الشراكة الاستراتيجية***، متاح على الرابط: **http://www.dubaided.ae/Arabic/strategicpartnership/Pages/default.aspx**
- الهزاني، نورة بنت ناصر، ***محاضرة استراتيجية إدارة المعرفة بين الرؤية والتطبيق***، 2012م، متاح على الرابط: **https://nalhazani2012.wordpress.com/2012/04/21/%D8%A7** **(خط 24\3\2016 - 7:43).**
- أنماط القيادة **https://hrdiscussion.com/hr52554.html**
- ***تعريف الأمم المتحدة***، متاح على الرابط: **http://apps.who.int/gb/archive/pdf_files/EB124/B124_23-ar.pdf**

- ***تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية***، دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، متاح على الرابط:
http://bu.umc.edu.dz/theses/bibliotheconomie/AKAH2597.pdf
(خط: 2016\4\14 – 6:5).
- ***ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمات***، متاح على الرابط: **http://www.almasdar-tech.com/business/76718.html** **(خط: 2016\2\10 –12:29).**
- ***ثقافة المنظمة***، متاح على الرابط: **http://change.7olm.org/t45-topic** **(خط: 2017\7\9– 11:00 am).**
- جوهري، عزة فاروق، ***الإنترنت وسدّ الفجوة المعرفية في العالم العربي***، متاح على الرابط:
http://libraries.kau.edu.sa/Files/12510/Researches/6338934405.pdf **(خط: 2016\4\16 – 7:10).**
- جابر، أمل (1996م)، ***دور الصحف والتلفزيون في الجمهور المصري بالمعلومات عن الأحداث الخارجية في إطار نظرية فجوة المعرفة.***
- د. حمدي، أبو القاسم – دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم وتنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة – متاح على الرابط **www.researchgate.net**
- ***خصائص المعرفة***، متاح على الرابط: **http://www.mdarat.net/vb/showthread.php?t=4126** **(خط: 2016\2\20 – 5:00).**

- دليل عمل الشراكات – دولة الإمارات العربية المتحدة – وزارة الداخلية – إصدار 2015م.
- ***ما هي المعرفة.*** متاح على الرابط: http://www.siironline.org/alabwab/alhoda-culture/019.html **(خط: 17\4\2016 – 7:14)**.
- محمد الهادي، محمد، والغيطاني، نشأت الخميسي، وقطب، أحمد، ***نحو مستقبل أفضل لتكنولوجيا المعلومات في مصر***، المكتبة.
- ***محمد بن راشد يطلق الاستراتيجية الوطنية للابتكار***، جريدة الإمارات اليوم، متاح على الرابط: http://www.emaratalyoum.com/local-section/other/2014-10-20-1.720002 **(خط 28\3\2016 – 8:10)**.
- ***مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية***، متاح على الرابط: http://elmaghrby.net/moalafty/2.pdf **(خط 17\4\2016 – 8:35)**.
- معجم المعاني الجامع، ***معنى الابتكار***، متاح على الرابط: http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/ **(خط 17\4\2016 – 9:12)**.
- ***مفهوم الاستراتيجية وأهدافها***، متاح على الرابط: http://www.almrsal.com/post/449563 (خط: 8\7\2017 – 9:00).
- ***مفهوم الرؤية والرسالة***، متاح على الرابط: http://mawdoo3.com (خط: 8\7\2017- **9:45**).
- ***مفهوم الثقافة التنظيمية***، متاح على الرابط: http://mawdoo3.com (خط: 8\7\2017 – 9:45).

- ***مفهوم الهيكل التنظيمي***، متاح على الرابط: http://mawdoo3.com (خط: 2017\7\11 – 4:47).
- مكاوي، حسن عماد، السيد، ليلى حسين، ***الاتصال ونظرياته المعاصرة***، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
- ***منظومة الابتكار الوطنية***، متاح على الرابط: http://rs.ksu.edu.sa/32218.html (خط: 2016\3\29 – 5:30).
- ***مؤتمر إدارة المعرفة الشرق الأوسط*** – مارس 2014م – متاح على الرابط: **http://www.araanews.ae/31900 (خط: 2016\4\18 – 6:00).**
- لويس، ديان، ***سيرة الثقافة المؤسسية بدءًا من التطور المؤسسي وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة: مراجعة نقدية في الأدبيات***، الجزء الأول، المفاهيم والتيارات، جامعة كوينز لاند للتكنولوجيا، أستراليا، متاح على الرابط: **http://journals.hbmeu.ac.ae/Articles/ArabicArticles/culture/culture2.pdf** (خط 2016\4\17 – 9:47).
- **نظرية فجوة المعرفة**، متاح على الرابط: **https://akalsubhi1987.wordpress.com/2013/03/07 خط: (2016\1\14 – 5:10).**
- وزارة الداخلية 2015م، ***دليل عمل الشراكات***، دولة الإمارات العربية المتحدة، الإصدار 6.
- وزارة الداخلية 2014م، ***منهجية الإبداع والابتكار***، دولة الإمارات العربية المتحدة، الإصدار 1.

- وزارة الداخلية 2014م، ***منهجية إدارة المعرفة***، دولة الإمارات العربية المتحدة، الإصدار4.

سادسًا: المراجع الأجنبية

- Coakes, Elayen, " Knowledge Management" Current Issus and Challenges, Idea Group, Publishing USA, 2003.
- O'Brien, J. A. and G. M. Marakas. 2011. Management Information Systems, USA: Mc-Graw-Hill, Irwin.
- Department of D.S.E Information Technology .Faculty of Business Adminstration , the Chiness University of Hong Kong ,2000.
- Dianne Nicol " Strategies for Dissemination of University Knowledge " Health Law Journal ,16 January 2008.
- Nonaka, I., R. Toyama 8 J., Konno.J.,"Secl, Ba and Leadership: Avnified Model of Dynamic Knowledge Creation "Lang Range Planning, 33 (1):2000.
- Nonaka, I, and Takeuchi, H.,"The Knowledge Creating Company: How Japanese Compaies Create the Dynamic of innovation, New York: L Oxford University Press, 1995
- The Committee for Development Policy " Poverty Amidst Risks the Need for Change " Department of Economic and Social Affaire , UN , New York 3-7 April 2000.

- Alavi, Mryam, " Knowledge Management and Knowledge System" , New Jersey 1997.
- Marquardt, Michael J, " Building the Learning Organization ", USA , Davis- Black Publishing Company ,2007.

قائمة الملاحق

الملحق (أ)
أسماء المحكّمين لأداة الدراسة

أسماء المحكمين لأداة الدراسة:

م	الاسم والصفة	الاختصاص	المسمّى الوظيفي
1	العميد، الدكتور خالد حمد الحمادي	دكتوراه في القانون الجنائي	مدير مركز بحوث شرطة الشارقة
2	الدكتور نواف وبدان	دكتوراه في التاريخ السياسي	رئيس شعبة الجريمة – القيادة العامة لشرطة الشارقة.
3	الدكتور قاسم أحمد عامر	دكتوراه في الإحصاء	رئيس شعبة الإحصاء
4	الدكتور عدنان محمد الضمور	دكتوراه في علم الاجتماع اختصاص علم الجريمة	الأستاذ المساعد في أكاديمية العلوم الشرطية

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

الإستبانـــة

إدارة المعرفـة ودورهــا في الإبتكـار الأمنـي

دراسة تطبيقية على إدارة الإستراتيجية وتطوير الأداء

في القيادة العامة لشرطة الشارقة

2017م

الأخ الفـاضـــــل :
الأخت الفاضـــلة :

السلام عليـكم ورحمة الله وبركاتــــه ،،،،،،،،،،، وبعـد :

يقـــوم الباحـــث بإعـــداد رســـالة ماجســـتير بعنـــوان "إدارة المعرفـــة ودورهـــا فـــي الإبتكـــار الأمنـــي" دراســـة تطبيقيـــة علـــى إدارة الإســـتراتيجية وتطـــوير الأداء فـــي القيـــادة العامـــة لشـــرطة الشـــارقة وأفـــرع الاســـتراتيجية التابعـــة لهـــا فنيـــاً فـــي الإدارات المختلفـــة علـــى مســـتوى القيـــادة وذلـــك كمتطلـــب أساســـي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الشرطة.

نرجـــو تفضـــلكم بـــالتكرم بتعبئـــة هـــذة الإســـتبانة بوضـــع علامـــة (√) فـــي المربـــع الـــذي يتفـــق مـــع إجابتـــك.، ونحـــيطكم علمـــاً انـــه ســـيتم التعامـــل مـــع هـــذه المعلومـــات بســـرية تامـــة ، وأنهـــا لـــن تســـتخدم إلا لغـــرض البحـــث العلمـــي فـــي هـــذه الدراســـة فقط.

نشـــكر لكـــم المســـاهمة فـــي هـــذه الدراســـة لتطـــوير الإبتكـــار الامني في القيادة العامة لشرطة الشارقة.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

فيما يلي توضيح لبعض المصطلحات الواردة في الاستبانة ، قبل البدء بالاجابة :

الاصطلاح	المعنى
المعرفة	هي المعلومات الموضــوعية التي تتضــمن الحكمة والبصــيرة وخيرات العاملين ، ويمكن تبادلها ومشــاركتها عبر وســائل الاتصــال المختلفة بهدف المســاعدة في إتخاذ القرارات .
المعرفة الصريحة	تتضــمن البيانات والمعلومات التي يمكن الحصــول عليها وتخزينها تشــمل البيانات والمعلومات المخزنة التي ترتبط بالســياســات والاجراءات والمســتندات الخاصــة بالمنظمة .
المعرفة الضمنية	وتشــمل المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتســبة عبر تراكم خبرات ســابقة ، وعادة ما تكون ذات طابع شخصي .
تشخيص المعرفة	يتمثل في عملية التعرف على الفجوة المعرفية بين ما هو موجود من المعرفة فعلاً وبين ما يجب على المؤسسة معرفته.
توليد المعرفة	هي عملية تفاعل الأفراد وتبادل المعرفة الضــمنية والصــريحة مع بعضــهم البعض لإكتساب معارف جديدة .
تخزين المعرفة	هي عملية الاحتفاظ بالمعرفة بصورة دائمة ومستمرة في أرشيف تقليدي او إلكتروني خاص بالمعرفة .
نشر وتوزيع المعرفة	هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب والطريقة المناسبة وذلك من أجل مساعدتهم في القيام بمهامهم الاساسية.
تطبيق المعرفة	هي الممارسة والإستخدام والإستفادة من المعرفة في الواقع العملي.
الإحتياجات المعرفية	هل تلك الحاجات التي تكسب الإنسان المعرفة بكل ما يحيط به .
الوعي المعرفي	هو معرفة المتعلم بمنظومة المعرفة لديه، من خلال معرفة الفرد لذاته، والمهمة التي هو بصدد القيام بها .
الأداء المؤسسي	هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة ليضمن لها البقاء والاستمرارية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تعمل فيه.
رضا العاملين	هو الحالة النفسـية أو الإنفعالية السـارة التي يصـل إليها الموظف ، عند درجة اشـباع معينة، تحدث له جراء تعرضــه لمجموعة من العوامل النفســية، الاجتماعية، المهنية والمادية.
التعلم والنمو المؤسسي :	العملية التي بها تحرز وتســتخدم المؤســســة معرفة وأدوات وســلوكات وقيم جديدة. ويحدث ذلك بين الأفراد والجماعات والمنظومة الكلية للمؤسسة .

العمليات الداخلية	هي كافة الأنشطة الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والتي تتناسب مع احتياجات وتوقعات المتعاملين ، وطموحات العاملين.
الإبتكار	هو إيجاد شـيء جديد لم يسبق استحداثه من قبل، أو تطوير شـيء موجود أصـلاً من خلال إعادة تصنيعه وهيكلته بطريقة جديدة ومختلفة تماماً عن القديمة.

موضوع الدراسة :

تأتي هذه الدراسة من اجل التعرف إلى مهوم إدارة المعرفة وكيف يمكن الإستفادة من هذا المفهوم في بناء استراتيجية امنية متكاملة ومتطورة في الأداء الأمني ، عبر تنفيذ عمليات إدارة المعرفة الحديثة التي تتبع المنهج العلمي والمنطقي من أجل الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة في استخدامها ، وكذلك التعرف إلى دور نظم إدارة المعرفة في تنمية الابتكار الشرطي للوصول إلى أعلى درجات الأداء الأمني .

إن التطور المتزايد بإدارةعمليات المعرفة وعمق تأثيرها في كافة مجالات التنمية والابتكار ،جعل من دراسة محاور عمليات المعرفة والتعمق بها يمثل أهمية خاصة في الابتكار الوظيفي الشرطي ؛من أجل تطوير منظومة الأداء الأمني في مواجهة التحديات والمتغيرات ،وهذا ما نحاول الوصول اليه من هذه الدراسة .

أهداف الدراسة :

تنبع اهداف الدراسة من أهميتها في التعرف على العلاقة بين متغيرات عملية إدارة المعرفة والاداء الأمني والابتكار الوظيفي الشرطي ، وذلك انطلاقاً مما يلي:

1- التعرف إلى دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز القدرة على الابتكار سواء كان المهني أو الذاتي للوصول إلى أداء شرطي متميز .
2- التعرف إلى مدى أهمية إدارة المعرفة في تطوير وتنمية الابتكار الأمني وأثره على الأداء الأمني .
3- إدراك مدى أهمية إدارة المعرفة كعنصر حاسم في تشكيل الميزة التنافسية للمؤسسة الشرطية والتحديات الأمنية .
4- تحليل الأثر المتبادل بين عمليات إدارة المعرفة ، والإبتكار الوظيفي الامني من أجل تحقيق أداء متميز على المدى البعيد .
5- المساهمة بتوصيات تساعد القائمين على إدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء في خلق ابتكار وظيفي أمني يعمل على تطوير الأداء الأمني .

1 **الجنـــس :**

ذكر ☐ انثى ☐

2 **الفئة العمريــة :**

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة الى اقل من 30 سنة ☐ 30 سنة الى اقل من 40 سنة

☐ من 40 سنة الى اقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3 **المؤهل التعليمي :**

☐ ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ اخرى

4 **الرتبـــة :**

☐ فئة صف الضباط والافراد ☐ مـلازم ☐ مـلازم أول ☐ نقيـب

☐ رائــد ☐ مقـدم ☐ ☐ عميـد

5 **الوظيفـة :**

☐ مكتبي ☐ ميداني ☐ فني

6 **الخبـرة :**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة

☐ من 15 سنة الى أقل من 20 سنة ☐ من 20 سنةفأكثـــر

7 **المسمى الوظيفــي :**

☐ مديــر إدارة ☐ نائــب مـدير إدارة ☐ رئيـس قســم ☐ مدير فـرع

☐ ضـابط إداري ☐ صـف ضـابـط - إداري ☐ أخرى

ثانياً : فيما يلي مجموعة العبارات التي تدل على مدى تطبيق أنواع المعرفة في شرطة الشارقة . أرجو مراعاة الدقة في اختيار الإجابة:

	العبارات	مدى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.المعرفة الضمنية						
1.1	لديك معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامك على أكمل وجه.					
1.2	المعرفة الضمنية تساهم في تطور البرامج واستراتيجيات المتعلقة بإدارتك.					
1.3	تساهم المعرفة الضمنية في تعزيز العمل من خلال تقييم الاداء المؤسسي.					
1.4	إدارتك ترفض حضورك ورش العمل والمحاضرات.					
2.المعرفة الصريحة						
2.1	توفر الإدارة مصادر المعلومات (مكتبة – انترنت.....الخ)					
2.2	الإدارة تصنف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على الخدمة.					
2.3	الإدارة تستخدم أساليب متنوعة لتحويل المعلومات الى معرفه وتوزعها على العاملين.					
2.4	إدارتك ترفض توفير معلومات تساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.					

ثالثاٍ : فيما يلي مجموعة العبارات التي تدل على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في شرطة الشارقة .

	العبارات	مدى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. مجال التشخيص - تشخيص المعرفة يتم من خلال :						
1.1	الاستكشاف عبر شبكة الإنترنت والانترانت (الشبكة الخارجية والداخلية)					

1.2	المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية					
1.3	مصادر المعرفة الداخلية.					
1.4	مصادر المعرفة الخارجية					
2. مجال توليد المعرفة- تعتمد الإدارة بتوليد معارفها على :						
2.1	تفاعل أفراد الإدارة مع بعضهم البعض لإيجاد حلول المشاكل وتوليد أفكار جديدة.					
2.2	تشكيل مجموعات وفرق عمل من داخل اطار المؤسسة بشكل مستمر أحد مصادر توليد المعرفة.					
2.3	**لا** تعتبر معالجة المعلومات في البرامج الالكترونية أحد مصادر توليد المعرفة.					
2.4	**لا** تعتبر الاجتماعات وحلقات العصف الذهني أحد مصادر توليد المعرفة .					
3. مجال تخزين المعرفة - تعتمد الإدارة في تخزين المعرفة على :						
3.1	الأفراد من خلال التحفيز على الخبرات.					
3.2	قواعد البيانات تقدم معلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.					
3.3	معايير معرفية مرتبطة بعمل المؤسسة.					
4. مجال توزيع المعرفة - يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال :						
4.1	شبكة معلومات داخلية تساعد الموظفين من الوصول إلى قواعد البيانات.					
4.2	إصدار نشرات ودورات ومطبوعات مختلفة					
4.3	الاجتماعات الدورية - المؤتمرات والمحاضرات.					
4.4	**لا** تعتبر الدورات التدريبية الداخلية التي يقوم بها الأفراد أصحاب الخبرة والكفاءة من موظفين المؤسسة كاحد وسائل توزيع المعرفة.					
5. طرق وأساليب وأليات التطبيق						
5.1	تعتمد الإدارة على أداء ذوي الخبرةفي الاداء المؤسسي					
5.2	تقوم الإدارة بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعّال للمعرفة.					
5.3	اتاحة فرص عمل متخصصة داخل المؤسسة لتطبيق ادارة المعرفة.					

رابعاً : فيما يلي مجموعة العبارات التي تدل على تميز وتطور الأداء المؤسسي في شرطة الشارقة .أرجو مراعاة الدقة في اختيار الإجابة :

	العبارات	مدى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	**التخطيط والتنفيذ** (المعني بـ إدارتك = القيادة العامة لشرطة الشارقة)					
1.1	إدارتك تملك رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة ومداخل تنفيذها.					
1.2	إدارتك تعتمد على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.					
1.3	إدارتك تستخدم الابداع والابتكار في تخطيط استراتيجية إدارة المعرفة					
2.	**مجال رضا العاملين :**					
2.1	تؤثر المعرفة في سرعة معالجة المشكلات والشكاوى.					
2.2	استخدام المعرفة يزيد من نسبة الارتقاء الوظيفي.					
2.3	تساعد المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية.					
2.4	لا تقوم المعرفة في تحسين جودة القدرة الوظيفية لدى الموظفين.					
3.	**البيئة المؤسسية -** ان منهج إدارة المعرفة يزيد من :					
3.1	الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات.					
3.2	الموظفين الراغبين أو الحاصلين على شهادات علمية عالية.					
3.3	زيادة الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات.					
3.4	منهج إدارة المعرفة يقلل من الإقبال على التخصصات المرتبطة بالعمل الأمني.					
4.	**كفاءة العمليات الداخلية** الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في:					
4.1	زيادة كفاءة العمل والمساعدة في عمليات الابتكار.					

4.2	زيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة وتكاملها.					
4.3	تنشط وتسهيل الخدمات المقدمة للجمهور					
4.4	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.					

خامساً : فيما يليمجموعة العبارات التي تدل على الاستثمار المتميز للثروة الفكرية والتقنية في شرطة الشارقة (الاستثمار التقني للثروة الفكرية):

	العبارات	مدى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. استثمار الثروة الفكرية يتم من خلال :						
1.1	تراعي الإدارة قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال					
1.2	تشجع الإدارة الحوار والنقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.					
1.3	الإدارة تعتمد على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في إنجاز العمل.					
1.4	**لا** تشجع الإدارة العاملين على إبداء مقترحاتهم ، و**لا** تتفاعل إيجابيا معها .					
2. دور البرمجيات الحديثة : (المعني بـ الإدارة = القيادة العامة لشرطة الشارقة)						
2.1	توفر الإدارة الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وتخزين المعلومات.					
2.2	تقوم الأجهزة والبرمجيات المعمول بها بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب.					
2.3	تقوم إدارة الخدمات الإلكترونية بتوفير حماية كاملة للبيانات والمعلومات المخزنة.					
2.4	**لا** توفر الإدارة خدمة البريد الإلكتروني للتواصل بين العاملين.					
3. مجال الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية						
3.1	تشترك الإدارات المختلفة بقواعد بيانات لمؤسسات محلية وخارجية .					

3.2	تقوم الإدارة بالاتصال المستمر مع المؤسسات الأمنية المحلية والخارجية.					
3.3	تقوم الإدارة بتقديم خدمات أمنية للجهات المحلية والخارجية.					

سادساً : فيما يلي عبارات تتضمن البيانـات التخصصيـة المرتبطـة بمنهجيـة إدارة المعرفـة بوزارة الداخليـة (التحول والتمكين لإدارة المعرفة والابتكار):

العبارات		مدى الموافقة				
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1. التمكين المعرفي وتطوير الأفكار الابتكارية : (المعني بـ الإدارة = القيادة العامة لشرطة الشارقة)						
1.1	توفر الإدارة برامج فاعلة لتقييم الأفكار الابتكارية والابداعية (المعرفة- البحث – البيئة المناسبة)					
1.2	تشرك الإدارة المعنيين (المتعاملين الداخليين والخارجيين والشركاء والموردين .. الخ) لتطوير الأفكارالابتكارية					
1.3	تشجع الإدارة على عقد حلقات العصف الذهني لتوليد الافكار الابتكارية					
1.4	تستخدم الإدارة وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل تبادل المعرفة والافكار الابتكارية					
2. التحول المعرفي للأفكار الابتكارية :						
2.1	تنشر قصص النجاح عن الافكار الابتكارية - تكريم اصحاب المقترحات الابتكارية					
2.2	تحفز العاملين في المشاركة بالمؤتمرات والندوات وحلقات العصف الذهني					
2.3	طرح الافكار الابتكارية وتطبيقاتها عبر النادي الالكتروني على المستوى المؤسسي.					
2.4	في إدارتك توجد منهجيات وآليات عمل خاصة بتوثيق وتطبيق الافكار الابتكارية					

إنتهت الأسئلة مع جزيل الشكر ،،،

البــاحـــــث

الخطاب من مركز البحوث تحليل الصدق والثبات لــ(20) استبانة

القيـادة العامـة لشرطـة الشارقـــة



مركـــز بحـــوث الشرطـــة

استبانة
إدارة المعرفة الأمنية ودورها في الابتكار الشرطي

إدخال البيانات وتحليلها :
المساعد أول / نجلاء الخيال

ابريل 2017م

معامل الثبات لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الفا	الصدق *
.1	المعرفة الضمنية	4	0.575	0.758
.2	المعرفة الصريحة	4	0.657	0.811
.3	مجال التشخيص	4	0.863	0.929
.4	مجال توليد المعرفة	4	0.883	0.940
.5	مجال تخزين المعرفة	4	0.796	0.892
.6	مجال توزيع المعرفة	4	0.875	0.935
.7	طرق واساليب واليات التطبيق	4	0.912	0.955
.8	التخطيط والتنفيذ	4	0.935	0.967
.9	مجال رضا العاملين	4	0.979	0.989
.10	البيئة المؤسسية	4	0.706	0.840
.11	كفاءة العمليات الداخلية	4	0.848	0.921
.12	استثمار الثروة الفكرية	4	0.694	0.833
.13	دور البرمجيات الحديثة	4	0.885	0.941
.14	مجال الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية	4	0.831	0.912
.15	التمكين المعرفي وتطوير الافكار الابتكارية	4	0.913	0.956
.16	التحويل المعرفي للافكار الابتكار	4	0.797	0.893
.17	الدرجة الكلية للمقياس	64	0.962	0.981

- تم حساب صدق المحك عن طريق جذر معامل الثبات

جـــدول رقم (1)
اتجاهات أفراد العينة نحو الجنس

م	الموضـــــــوع	التكرار	النسبة
.18	ذكر	12	80.0
.19	انثى	2	13.3
.20	لم يذكر	1	6.7
.21	المجموع	15	100.0

جـــدول رقم (2)
اتجاهات أفراد العينة نحو الفئة العمرية

م	الموضـــــــوع	التكرار	النسبة
.1	اقل من 25	0	0
.2	30-25	7	46.7
.3	40-30	5	33.3
.4	50-40	2	13.3
.5	50 فاكثر	0	0
.6	لم يذكر	1	6.7
.7	المجموع	15	100

جـــدول رقم (3)
اتجاهات أفراد العينة نحو المؤهل التعليمي

م	الموضـــــــوع	التكرار	النسبة
.1	ثانوية عامة	3	20.0
.2	دبلوم	0	0
.3	جامعي	7	46.7
.4	دراسات عليا	5	33.3
.5	اخرى	0	0
.6	لم يذكر	0	0
.7	المجموع	15	100

جـــدول رقم (4)
اتجاهات أفراد العينة نحو الرتبة

م	الموضــــــــــــوع	التكرار	النسبة
.1	صف الضباط والافراد	7	46.7
.2	ملازم	1	6.7
.3	ملازم اول	4	26.7
.4	نقيب	2	13.3
.5	رائد	1	6.7
.6	مقدم	0	0
.7	عقيد	0	0
.8	عميد	0	0
.9	لم يذكر	0	0
.10	المجموع	15	100.0

جـــدول رقم (5)
اتجاهات أفراد العينة نحو الوظيفة

م	الموضــــــــــــوع	التكرار	النسبة
.1	مكتبي	14	93.3
.2	ميداني	1	6.7
.3	فني	0	0
.4	لم يذكر	0	0
.5	المجموع	15	100

جـــدول رقم (6)
اتجاهات أفراد العينة نحو الخبرة

م	الموضــــــــــــــوع	التكرار	النسبة
.1	اقل من 5 سنوات	2	13.3
.2	10-5	7	46.7
.3	15-10	3	20.0
.4	20-15	2	13.3
.5	20 فاكثر	1	6.7
.6	لم يذكر	0	0
.7	المجموع	15	100

جـــدول رقم (7)
اتجاهات أفراد العينة نحو المسمى

م	الموضــــــــــــــوع	التكرار	النسبة
.1	مدير ادارة	0	0
.2	نائب مدير ادارة	0	0
.3	رئيس قسم	1	6.7
.4	مدير فرع	3	20.0
.5	ضابط ادارى	2	13.3
.6	صف ضابط - اداري	7	46.7
.7	اخرى	2	13.3
.8	لم يذكر	0	0
.9	المجموع	15	100

جـــدول رقم (10)

الموضـــــــوع	اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
لديك معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامك على أكمل وجه	6	40.0	9	60.0						
تساهم في تطوير البرامج واستراتيجيات المتعلقة بإداراتك	6	40.0	9	60.0						
تساهم المعرفة الضمنية في تعزيز العمل من خلال تقييم الأداء المؤسسي	3	20.0	8	53.3	4	26.7				
تقوم الإدارة بتشجيعك على حضور المؤتمرات وورش العمل	9	60.0	5	33.3	1	6.7				
توفر الادارة مصادر المعلومات	7	46.7	4	26.7	4	26.7				
الادارة تصنف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على الخدمة	1	6.7	12	80.0	1	6.7	1	6.7		
الادارة تستخدم اساليب متنوعة لتحويل المعلومات الى معرفة وتوزعها على العاملين			10	66.7	4	26.7	1	6.7		
الادارة توفر معلومات تساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.			11	73.3	3	20.0	1	6.7		
الاستكشاف عبر شبكة الانترنت والانترانت	4	26.7	9	60.0	2	13.3				
المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية	3	20.0	7	46.7	5	33.3				
مصادر المعرفة الداخلية	5	33.3	7	46.7	3	20.0				
مصادر المعرفة الخارجية	3	20.0	7	46.7	5	33.3				
تفاعل افراد الادارة مع بعضهم البعض لايجاد حلول المشاكل وتوليد افكار جديدة	4	26.7	9	60.0	1	6.7	1	6.7		

الموضـــــوع	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تشكيل مجموعات خاصة للبحث المعرفي من داخل اطار بشكل مستمر	2	13.3	8	53.3	4	26.7			1	6.7
معالجة نظم المعلومات احدى مصادر توليد المعرفة	3	20.0	9	60.0	2	13.3			1	6.7
اجتماعات وحلقات العصف الذهني	3	20.0	8	53.3	3	20.0	1	6.7		
الافراد من خلال التحفيز على الخبرات	5	33.3	7	46.7	2	13.3	1	6.7		
قواعد البيانات تقدم معلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة	4	26.7	6	40.0	4	26.7	1	6.7		
الارشيف والمستندات الورقية	2	13.3	5	33.3	6	40.0			2	13.3
معايير معرفية مرابطة بعمل المؤسسة.	4	26.7	8	53.3	2	13.3	1	6.7		
شبكة معلومات داخلية تساعد الموظفين من الوصول الى قواعد البيانات	5	33.3	6	40.0	3	20.0	1	6.7		
اصدار نشرات ودورات ومطبوعات مختلفة	5	33.3	4	26.7	5	33.3			1	6.7
الاجتماعات الدورية – المؤتمرات والمحاضرات	3	20.0	9	60.0	1	6.7	1	6.7	1	6.7
دورات تدريبية داخلية يقوم بها افراد اصحاب خبرة وكفاءة من موظفين المؤسسة	3	20.0	6	40.0	3	20.0	2	13.3	1	6.7
تعتمد الادارة على اداء ذوي الخبرة في الاداء المؤسسي	6	40.0	7	46.7	1	6.7			1	6.7
تقوم الاداة بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة	3	20.0	8	53.3	2	13.3	1	6.7	1	6.7
اتاحة فرص عمل متخصصة داخل المؤسسة لتطبيق ادارة المعرفة	1	6.7	8	53.3	4	26.7	1	6.7	1	6.7

الموضـــــــوع	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تستخدم معايير ومقاييس لاستثمار المعرفة المطبقة وضبطها.			7	46.7	6	40.0	1	6.7	1	6.7
تملك الادارة رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة ومداخل تنفيذها	2	13.3	8	53.3	4	26.7			1	6.7
تعتمد الادارة على منهج ادارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية	2	13.3	8	53.3	3	20.0	1	6.7	1	6.7
استخدام البحث العلمي لادارة المعرفة المرتبطة باعدافها وخططها	2	13.3	5	33.3	5	33.3	2	13.3	1	6.7
تلتزم الإدارة الإبداع والابتكار في تخطيط إستراتيجية إدارة المعرفة	2	13.3	6	40.0	4	26.7	2	13.3	1	6.7
تؤثر المعرفة في سرعة معالجة المشكلات والشكاوي	6	40.0	5	33.3	3	20.0			1	6.7
استخدام المعرفة يزيد من نسبة الارتقاء الوظيفي	6	40.0	7	46.7	1	6.7			1	6.7
تساعد المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية	6	40.0	7	46.7	1	6.7			1	6.7
تساعد المعرفة في تحسين جودة القدرة الوظيفية لدى الموظفين	6	40.0	7	46.7	1	6.7			1	6.7
الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات	5	33.3	8	53.3	1	6.7	1	6.7		
الموظفين الراغبين أو الحاصلين على شهادات علمية عالية	3	20.0	8	53.3	4	26.7				
زيادة الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات	3	20.0	7	46.7	4	26.7	1	6.7		
الإقبال على تخصصات مرتبطة بالعمل الأمني	2	13.3	9	60.0	3	20.0	1	6.7		
زيادة كفاءة العمل والمساعدة في عمليات الابتكار	2	13.3	11	73.3	1	6.7	1	6.7		

الموضـــــــوع	اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
زيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة وتكاملها	4	26.7	8	53.3	2	13.3	1	6.7		
تنشط وتسهيل الخدمات المقدمة للجمهور	4	26.7	7	46.7	4	26.7				
الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	3	20.0	9	60.0	3	20.0				
تراعى الإدارة قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال	2	13.3	7	46.7	4	26.7	2	13.3		
تشجع الإدارة الحوار والنقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	2	13.3	8	53.3	5	33.3				
الإدارة تعتمد على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز العمل	4	26.7	8	53.3	3	20.0				
تشجع الإدارة العاملين على إبداء مقترحاتهم وتتفاعل ايجابيا معها	5	33.3	8	53.3	2	13.3				
توفر الإدارة الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وتخزين المعلومات	3	20.0	9	60.0	3	20.0				
تقوم الأجهزة والبرمجيات المعمول بها بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب	4	26.7	3	20.0	6	40.0	1	6.7	1	6.7
تقوم إدارة الخدمات الالكترونية بتوفير حماية كاملة للبيانات والمعلومات المخزنة	1	6.7	8	53.3	3	20.0			3	20.0
توفر الإدارة خدمة البريد الالكترونية لتلبية حاجات العاملين	5	33.3	6	40.0	3	20.0			1	6.7
تشترك الإدارات المختلفة بقواعد بيانات لمؤسسات محلية وخارجية	1	6.7	6	40.0	4	26.7	2	13.3	2	13.3

الموضـــــوع	اوافق بشدة		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق بشدة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تقوم الإدارة بالاتصال المستمر مع المؤسسات الأمنية المحلية والخارجية	2	13.3	8	53.3	2	13.3	2	13.3	1	6.7
تقوم الإدارة بتقديم خدمات أمنية للجهات المحلية والخارجية	6	40.0	6	40.0	2	13.3			1	6.7
توفر الإدارة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل الربط بقواعد البيانات الخارجية	4	26.7	4	26.7	3	20.0	2	13.3	2	13.3
توفر الإدارة برامج فاعلة لتقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية	2	13.3	5	33.3	4	26.7	3	20.0	1	6.7
تشرك الإدارة المعنيين (المتعاملين الداخليين والخارجيين والشركاء والموردين .. الخ) لتطوير الأفكار الابتكارية	2	13.3	6	40.0	4	26.7	2	13.3	1	6.7
تشجع الإدارة على عقد حلقات العصف الذهني لتوليد الأفكار الابتكارية	3	20.0	5	33.3	4	26.7	2	13.3	1	6.7
تستخدم الإدارة وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل تبادل المعرفة والأفكار الابتكارية	4	26.7	5	33.3	2	13.3	4	26.7		
تنشر قصص النجاح عن الأفكار الابتكارية – تكريم أصحاب المقترحات الابتكارية	7	46.7	5	33.3	2	13.3	1	6.7		
تحفز العاملين في المشاركة بالمؤتمرات والندوات وحلقات العصف الذهني	3	20.0	9	60.0	2	13.3			1	6.7
طرح الأفكار الابتكارية وتطبيقاتها عبر النادي الالكتروني على المستوى المؤسسي	1	6.7	5	33.3	6	40.0	2	13.3	1	6.7
تستخدم الإدارة المنهجيات واليات عمله وخاصة بتوثق وتطبيق الأفكار الابتكارية	4	26.7	3	20.0	4	26.7	3	20.0	1	6.7

جـــدول رقم (11)
اتجاهات أفراد العينة نحو

م	الموضـــــــــــوع	النسبة	التقدير
1.	لديك معرفة بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامك على أكمل وجه	88.00	موافق بشدة
2.	تساهم في تطوير البرامج واستراتيجيات المتعلقة بإداراتك	88.00	موافق بشدة
3.	تساهم المعرفة الضمنية في تعزيز العمل من خلال تقييم الأداء المؤسسي	78.67	موافق
4.	تقوم الإدارة بتشجيعك على حضور المؤتمرات وورش العمل	90.67	موافق بشدة
5.	توفر الإدارة مصادر المعلومات	84.00	موافق
6.	الإدارة تصنف البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في الحصول على الخدمة	77.33	موافق
7.	الإدارة تستخدم أساليب متنوعة لتحويل المعلومات إلى معرفة وتوزعها على العاملين	72.00	موافق
8.	الإدارة توفر معلومات تساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.	73.33	موافق
9.	الاستكشاف عبر شبكة الانترنت والانترانت	82.67	موافق
10.	المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية	77.33	موافق
11.	مصادر المعرفة الداخلية	82.67	موافق
12.	مصادر المعرفة الخارجية	77.33	موافق
13.	تفاعل أفراد الإدارة مع بعضهم البعض لإيجاد حلول المشاكل وتوليد أفكار جديدة	81.33	موافق
14.	تشكيل مجموعات خاصة للبحث المعرفي من داخل إطار بشكل مستمر	73.33	موافق
15.	معالجة نظم المعلومات إحدى مصادر توليد المعرفة	77.33	موافق
16.	اجتماعات وحلقات العصف الذهني	77.33	موافق
17.	الأفراد من خلال التحفيز على الخبرات	81.33	موافق
18.	قواعد البيانات تقدم معلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة	77.33	موافق
19.	الأرشيف والمستندات الورقية	66.67	محايد

م	الموضـــــــــوع	النسبة	التقدير
20.	معايير معرفية مرابطة بعمل المؤسسة.	80.00	موافق
21.	شبكة معلومات داخلية تساعد الموظفين من الوصول إلى قواعد البيانات	80.00	موافق
22.	إصدار نشرات ودورات ومطبوعات مختلفة	76.00	موافق
23.	الاجتماعات الدورية – المؤتمرات والمحاضرات	76.00	موافق
24.	دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد أصحاب خبرة وكفاءة من موظفين المؤسسة	70.67	موافق
25.	تعتمد الإدارة على أداء ذوي الخبرة في الأداء المؤسسي	82.67	موافق
26.	تقوم الإدارة بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة	74.67	موافق
27.	إتاحة فرص عمل متخصصة داخل المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة	69.33	موافق
28.	تستخدم معايير ومقاييس لاستثمار المعرفة المطبقة وضبطها.	65.33	محايد
29.	تملك الإدارة رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها	73.33	موافق
30.	تعتمد الإدارة على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية	72.00	موافق
31.	استخدام البحث العلمي لإدارة المعرفة المرتبطة بأهدافها وخططها	66.67	محايد
32.	تلتزم الإدارة الإبداع والابتكار في تخطيط إستراتيجية إدارة المعرفة	68.00	محايد
33.	تؤثر المعرفة في سرعة معالجة المشكلات والشكاوي	80.00	موافق
34.	استخدام المعرفة يزيد من نسبة الارتقاء الوظيفي	82.67	موافق
35.	تساعد المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بكفاءة وفعالية	82.67	موافق
36.	تساعد المعرفة في تحسين جودة القدرة الوظيفية لدى الموظفين	82.67	موافق
37.	الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات	82.67	موافق

م	الموضـــــــــــوع	النسبة	التقدير
.38	الموظفين الراغبين أو الحاصلين على شهادات علمية عالية	78.67	موافق
.39	زيادة الميزانية المخصصة لتكنولوجيا المعلومات	76.00	موافق
.40	الإقبال على تخصصات مرتبطة بالعمل الأمني	76.00	موافق
.41	زيادة كفاءة العمل والمساعدة في عمليات الابتكار	78.67	موافق
.42	زيادة التنسيق بين الأقسام المختلفة وتكاملها	80.00	موافق
.43	تنشط وتسهيل الخدمات المقدمة للجمهور	80.00	موافق
.44	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	80.00	موافق
.45	تراعى الإدارة قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال	72.00	موافق
.46	تشجع الإدارة الحوار والنقاش بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	76.00	موافق
.47	الإدارة تعتمد على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز العمل	81.33	موافق
.48	تشجع الإدارة العاملين على إبداء مقترحاتهم وتتفاعل ايجابيا معها	84.00	موافق
.49	توفر الإدارة الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وتخزين المعلومات	80.00	موافق
.50	تقوم الأجهزة والبرمجيات المعمول بها بتوفير المعلومات للعاملين بدقة وفي الوقت المناسب	70.67	موافق
.51	تقوم إدارة الخدمات الالكترونية بتوفير حماية كاملة للبيانات والمعلومات المخزنة	65.33	محايد
.52	توفر الإدارة خدمة البريد الالكترونية لتلبية حاجات العاملين	78.67	موافق
.53	تشترك الإدارات المختلفة بقواعد بيانات لمؤسسات محلية وخارجية	62.67	محايد
.54	تقوم الإدارة بالاتصال المستمر مع المؤسسات الأمنية المحلية والخارجية	70.67	موافق
.55	تقوم الإدارة بتقديم خدمات أمنية للجهات المحلية والخارجية	81.33	موافق

م	الموضـــــــــوع	النسبة	التقدير
56.	توفر الإدارة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل الربط بقواعد البيانات الخارجية	68.00	محايد
57.	توفر الإدارة برامج فاعلة لتقييم الأفكار الابتكارية والإبداعية	65.33	محايد
58.	تشرك الإدارة المعنيين (المتعاملين الداخليين والخارجيين والشركاء والموردين .. الخ) لتطوير الأفكار الابتكارية	68.00	محايد
59.	تشجع الإدارة على عقد حلقات العصف الذهني لتوليد الأفكار الابتكارية	69.33	موافق
60.	تستخدم الإدارة وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل تبادل المعرفة والأفكار الابتكارية	72.00	موافق
61.	تنشر قصص النجاح عن الأفكار الابتكارية – تكريم أصحاب المقترحات الابتكارية	84.00	موافق
62.	تحفز العاملين في المشاركة بالمؤتمرات والندوات وحلقات العصف الذهني	77.33	موافق
63.	طرح الأفكار الابتكارية وتطبيقاتها عبر النادي الالكتروني على المستوى المؤسسي	64.00	محايد
64.	تستخدم الإدارة المنهجيات واليات عمله وخاصة بتوثق وتطبيق الأفكار الابتكارية	68.00	محايد

الملحق (ج)

معلومات إضافية

معلومات إضافية رقم (1)

التعديلات التي تمّت على الاستبانة بعد تحليل نتائج اختبار الصدق والثبات:

م	العبارات في الاستبانة الأولى	العبارات في الاستبانة النهائية	نوع التعديل
1	تسهم في تطور البرامج واستراتيجيات المتعلقة بإدارتك.	تسهم المعرفة الضمنية في تطور البرامج والاستراتيجيات المتعلقة	إعادة صياغة
2	تقوم الإدارة بتشجيعك على حضور المؤتمرات وورش.	ترفض إدارتك حضورك ورش العمل والمحاضرات.	إعادة صياغة بسؤال سلبي
3	الإدارة تصنف البيانات. والمعلومات بطرق علمية	تصنف الإدارة البيانات والمعلومات بطرق علمية للاستفادة منها في	إعادة صياغة
4	الإدارة توفر معلومات تساعد العاملين على حل المشكلات	ترفض إدارتك توفير معلومات تساعد العاملين على حل المشكلات	إعادة صياغة بسؤال سلبي
5	تشكيل مجموعات خاصة للبحث المعرفي من داخل اطار	تشكيل مجموعات وفرق عمل من داخل إطار المؤسسة بشكل مستمر	إعادة صياغة
6	معالجة نظم المعلومات إحدى مصادر توليد المعرفة.	لا تعد معالجة المعلومات في البرامج الإلكترونية أحد مصادر	إعادة صياغة بسؤال سلبي
7	اجتماعات وحلقات العصف الذهني.	لا تعد الاجتماعات وحلقات العصف الذهني أحد مصادر توليد	إعادة صياغة بسؤال سلبي
8	الأرشيف والمستندات الورقية.	-	حُذفت
9	دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد أصحاب خبرة وكفاءة من	لا تعد الدورات التدريبية الداخلية التي يقوم بها الأفراد أصحاب	إعادة صياغة بسؤال سلبي

م	العبارات في الاستبانة الأولى	العبارات في الاستبانة النهائية	نوع التعديل
10	تستخدم معايير ومقاييس لاستثمار المعرفة المطبقة	–	حُذفت
11	التخطيط والتنفيذ.	(المعني بـــ إدارتك = القيادة العامة لشرطة الشارقة).	إضافة استيضاح
12	العبارات في الاستبانة الأولى	العبارات في الاستبانة النهائية	نوع التعديل
13	استخدام البحث العلمي لإدارة	–	حُذفت
14	تلتزم الإدارة الإبداع والابتكار في تخطيط استراتيجية إدارة	تستخدم إدارتك الإبداع والابتكار في تخطيط استراتيجية إدارة	إعادة صياغة
15	تساعد المعرفة في تحسين جودة القدرة الوظيفية لدى	لا تقوم المعرفة في تحسين جودة القدرة الوظيفية لدى الموظفين.	إعادة صياغة بسؤال سلبي
16	الإقبال على تخصّصات مرتبطة بالعمل الأمني.	يقلّل منهج إدارة المعرفة من الإقبال على التخصصات المرتبطة	إعادة صياغة
17	تشجع الإدارة العاملين على إبداء مقترحاتهم، وتتفاعل	لا تشجع الإدارة العاملين على إبداء مقترحاتهم، ولا تتفاعل إيجابيًا	إعادة صياغة بسؤال سلبي
18	توفر الإدارة خدمة البريد الإلكترونية لتلبية حاجات	لا توفر الإدارة خدمة البريد الإلكتروني للتواصل بين العاملين.	إعادة صياغة بسؤال سلبي
19	توفر الإدارة شبكة اتصالات داخلية لتسهيل الربط بقواعد	–	حُذفت
20	تستخدم الإدارة المنهجيات وآليات عمله وخاصة بتوثيق	توجد في إدارتك منهجيات وآليات عمل خاصة بتوثيق الأفكار	إعادة صياغة